

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

**2020/2021**



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL**

**OS PROCESSOS DE MONITORIZAÇÃO DA ATIVIDADE  
OPERACIONAL**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**

**Alberto Filipe Duarte Gonçalves  
MAJOR, GNR ADMINISTRAÇÃO MILITAR**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**OS PROCESSOS DE MONITORIZAÇÃO DA ATIVIDADE**  
**OPERACIONAL**

**MAJOR, GNR ADMIL Alberto Filipe Duarte Gonçalves**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2020/2021

Pedrouços 2021



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**OS PROCESSOS DE MONITORIZAÇÃO DA ATIVIDADE**  
**OPERACIONAL**

**MAJOR, GNR ADMIL Alberto Filipe Duarte Gonçalves**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2020/2021

Orientador: TCOR, GNR ADMIL Miguel Ângelo Reis Alves Amorim

Coorientador: MAJ, GNR ADMIL Lúdia de Jesus Janeiro Magalhães

Pedrouços 2021



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, **Alberto Filipe Duarte Gonçalves**, declaro por minha honra que o documento intitulado **os processos de monitorização da atividade operacional** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2020/2021** no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **22 de junho de 2021**

Alberto Filipe Duarte Gonçalves



## **Agradecimentos**

À minha querida esposa Susana e ao meu pequeno filhote Guilherme, deixo o meu profundo agradecimento pelo amor, preocupação, compreensão e paciência manifestadas, perante a reduzida disponibilidade do marido e pai, mas que só por esta via permitiu concretizar esta árdua tarefa, com a exigência que sempre emprego nas minhas missões. Ao meu futuro filhote António, que ainda vem a caminho, quero agradecer-te por teres manifestado a tua existência neste momento, pois trouxeste alento extra a esta importante fase do meu percurso profissional.

Ao meu orientador e coorientadora, caríssimos camaradas e amigos Amorim e Lúcia, agradeço a incondicional dedicação e atenção que ofereceram à investigação por mim desenvolvida, bem como o esforço e preparação que me proporcionaram para a defesa deste trabalho, que decididamente contribuiu para a alavancagem da qualidade do produto final alcançado.

Igualmente deixo os meus sinceros agradecimentos devido à disponibilidade e consideração dos participantes desta investigação, nomeadamente ao Sr. Tenente-Coronel Paulo Poiães, e aos Comandantes, Diretores e Chefes do Comando Operacional da GNR e da estrutura do Comando Territorial de Setúbal, sem os quais seria possível concretizar os objetivos da investigação que me propus desenvolver.

Ao arguente do presente trabalho, Exmo. Sr. Brigadeiro-General Paulo Silvério, gostaria de deixar uma especial saudação pelo papel fundamental que desempenhou e que permitiu a validação, consolidação e enriquecimento dos conhecimentos produzidos.

Ao Diretor e aos camaradas do Curso de Estado-Maior Conjunto 2020/2021, manifesto a minha gratidão pelo sentido de união gerado e pela entreaajuda, num caminho que apesar de individual, foi trilhado em conjunto.

Por fim, aos meus restantes familiares e amigos deixo um carinhoso sentimento de saudade, por força da minha ausência, incrementada pela que já se fazia sentir com a distância física que nos separa e as adversidades da COVID-19 e que espero poder compensar nos próximos tempos.

Um grande bem-haja a todos.



## Índice

1. Introdução .....	1
2. Enquadramento Conceptual .....	4
2.1. Os processos e o seu mapeamento .....	4
2.2. A monitorização de atividades no âmbito da gestão pública .....	7
2.3. A monitorização de atividades no âmbito da gestão organizacional .....	13
2.4. Modelo de análise .....	17
3. Metodologia e Método .....	18
3.1. Metodologia .....	18
3.2. Método .....	18
4. Apresentação dos Dados e Discussão dos Resultados .....	20
4.1. A gestão por processos da atividade operacional da GNR .....	20
4.2. A monitorização da atividade operacional do Posto Territorial da GNR .....	23
4.3. Proposta de mapeamento integrado dos processos de monitorização da atividade operacional do Posto Territorial da GNR .....	32
5. Conclusões .....	36
Referências bibliográficas .....	40

## Índice de Apêndices

Apêndice A – A Monitorização de Atividades no Âmbito do Ciclo de Gestão .....	Apd A - 1
Apêndice B – Modelo de Análise .....	Apd B - 1
Apêndice C – Tratamento e Análise das Entrevistas .....	Apd C - 1
Apêndice D – O Processo de Monitorização da Atividade Operacional do Posto Territorial .....	Apd D - 1
Apêndice E – Proposta de Mapeamento Integrado do Processo de Monitorização da Atividade Operacional (Versão Detalhada) .....	Apd E - 1

## Índice de Figuras

Figura 1 – Sistema de gestão .....	5
Figura 2 – A monitorização no âmbito dos planos e relatórios de atividades .....	8
Figura 3 – A monitorização de atividades no âmbito dos planos e relatórios de atividades ..	9
Figura 4 – A flexibilidade estratégica .....	14
Figura 5 – A abordagem tradicional e a nova abordagem de planeamento .....	14



Figura 6 – Um modelo de gestão estratégica .....	15
Figura 7 – O controlo <i>a priori</i> e <i>a posteriori</i> .....	16
Figura 8 – A monitorização de atividades no modelo de gestão estratégica .....	16
Figura 9 – Articulação entre os elementos “emprego operacional”, “resposta operacional” e “evento operacional” .....	34
Figura 10 – Proposta de mapeamento integrado dos processos de monitorização da atividade operacional do Posto Territorial. ....	35
Figura 11 – A monitorização de atividades no âmbito do ciclo de gestão .....	Apd A - 1
Figura 12 – Legenda artefactos bizagi.....	Apd D - 3
Figura 13 – Proposta de mapeamento integrado do processo de monitorização da atividade operacional (versão detalhada) .....	Apd E - 1

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Fontes para análise documental.....	19
Quadro 2 – A implementação da gestão por processos na atividade operacional da GNR .	20
Quadro 3 – Resultados relativos à pergunta 1 da entrevista.....	24
Quadro 4 – Resultados relativos à pergunta 2. da entrevista.....	26
Quadro 5 – Resultados relativos à pergunta 4. da entrevista.....	30
Quadro 6 – Modelo de análise.....	Apd B - 1
Quadro 7 – Participantes no âmbito da entrevista estruturada realizada .....	Apd C - 1
Quadro 8 – Perguntas da entrevista estruturada e problemática associada .....	Apd C - 1
Quadro 9 – Segmentos de resposta para a pergunta 1.....	Apd C - 2
Quadro 10 – Excertos de resposta relativos à pergunta 1. ....	Apd C - 2
Quadro 11 – Segmentos de resposta para a pergunta 2.....	Apd C - 4
Quadro 12 – Excertos de resposta relativos à pergunta 2. ....	Apd C - 5
Quadro 13 – Segmentos de resposta para a pergunta 4.....	Apd C - 7
Quadro 14 – Excertos de resposta relativos à pergunta 4. ....	Apd C - 8



## **Resumo**

A Guarda Nacional Republicana desenvolve diariamente, em múltiplos pontos do território nacional, um conjunto diversificado de atividades operacionais que resultam da dimensão e da dispersão territorial que caracteriza esta centenária organização.

Garantir o acompanhamento permanente desta multiplicidade de atividades operacionais manifesta-se como um verdadeiro desafio, contudo essencial para assegurar uma gestão eficiente e eficaz do dispositivo operacional, não só ao nível tático, mas também ao nível operacional e estratégico.

Desta forma, o objetivo da presente investigação centra-se nos processos de monitorização da atividade operacional da Guarda Nacional Republicana.

Adotando o raciocínio indutivo, aliado a uma estratégia de investigação qualitativa, foram recolhidos dados com recurso à análise documental e a entrevistas a participantes de diferentes níveis hierárquicos, concretizando-se num estudo de caso sobre a Guarda Nacional Republicana.

Da investigação foi possível desenvolver o mapeamento integrado dos processos de monitorização da atividade operacional do Posto Territorial, unidade basilar da Guarda Nacional Republicana.

As conclusões principais da investigação materializam-se no mapeamento de um novo processo da Guarda Nacional Republicana, adequado às necessidades atuais, assegurando nos diferentes níveis a monitorização em tempo real das atividades desenvolvidas pelo Posto Territorial e respetivos recursos humanos empregues, etapa essencial para o alcance do desiderato da gestão da qualidade total.

**Palavras-chave:** Gestão por Processos; Monitorização de Atividades, Atividade Operacional, Posto Territorial, Mapeamento de Processos





### **Abstract**

*The Republican National Guard develops daily, in multiple points of the national territory, a diverse set of operational activities that result from the size and territorial dispersion that characterizes this centenary organization.*

*Ensuring the permanent monitoring of this multitude of operational activities is a real challenge, but it is essential to ensure an efficient and effective management of the operational structure, not only at the tactical level, but also at the operational and strategic level.*

*Thus, the objective of this study focuses on the monitoring processes of the operational activity of the National Republican Guard.*

*Adopting the inductive reasoning, combined with a qualitative research strategy, data was collected through document analysis and interviews with participants at different hierarchical levels, resulting in a case study about the Republican National Guard.*

*From the research it was possible to develop the integrated mapping of the monitoring processes of the operational activity of the Territorial post, basilar unit of the Republican National Guard.*

*The main conclusions of the research are materialized in the mapping of a new process of the Republican National Guard, appropriate to the current needs, ensuring at different levels, the monitoring in real time of the activities developed by the Territorial Post and respective human resources employed, thus promoting, essential step to achieve the desideratum of total quality management.*

**Keywords:** *Process Management; Activity Monitoring, Operational Activity, Territorial Post, Process Mapping*



## **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

### **A**

AP                      Administração Pública

### **C**

CCAS                  Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços

CINGOp              Centro Integrado Nacional de Gestão Operacional

CQ                     Carta de Qualidade

CTer                  Comando Territorial

### **D**

DO                    Departamento de Operações

DPERI                Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais

DTer                  Destacamento Territorial

### **E**

EIMEAP              Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração  
Pública

EFQM                *European Foundation for Quality Management*

### **G**

GCG                  General Comandante-Geral

GdQ                  Gestão da Qualidade

GdO                  Gestão das Organizações

GE                    Gestão Estratégica

GNR                  Guarda Nacional Republicana

GO                    Gestão Organizacional

GOp                  Gestão Operacional

GP                    Gestão Pública

GpP                  Gestão por Processos

### **H**

HT                    Horizonte Temporal

### **I**

ISO                   *International Organization for Standardization*

### **L**

LOE                  Linha de Orientação Estratégica

### **Q**



QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
<b>M</b>	
MAOp	Monitorização da Atividade Operacional
MdA	Monitorização de Atividades
MP	Mapa de Pessoal
MQ	Manual da Qualidade
<b>O</b>	
OE	Objetivo Estratégico
OEsp	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OGAOp	Órgãos de Gestão da Atividade Operacional
OrçE	Orçamento de Estado
<b>P</b>	
PA	Plano de Atividades
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PDSA	<i>Plan, Do, Study, Act</i>
PEG	Plano Estratégico da Guarda
POS	Plano Operacional Sectorial
PRA	Planos e Relatórios de Atividades
PTer	Posto Territorial
<b>Q</b>	
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
<b>R</b>	
RA	Relatório de Atividades
RASI	Relatório Anual de Segurança Interna
RF	Recursos Financeiros
RH	Recursos Humanos
RM	Recursos Materiais
<b>S</b>	
SG	Sistema de Gestão
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade



SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública.
SIC	Sistemas de Informação e Comunicação
SIGAOp	Sistemas de Informação, Gestão e Apoio Operacional
SIGRI	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Internos
SIIOP	Sistema Integrado de Informações Operacionais
SiMPIEs	Sistema de Monitorização do Plano Estratégico
SOTRP	Secção de Operações, Treino e Relações Públicas
SR	Segmentos de Resposta
<b>T</b>	
TN	Território Nacional
TQM	<i>Total Quality Management</i> (Gestão de Qualidade Total)
<b>U</b>	
UERH	Unidade Equivalente de Recursos Humanos



## 1. Introdução

A Guarda Nacional Republicana (GNR) é uma força apta para atuar perante os mais diversificados fenómenos de conflitualidade, com capacidade de intervenção em várias situações, especialmente em tempo de paz, mas também em tempo de guerra e situações de crise (GNR, 2020b, p. 12).

A atividade operacional da GNR incorpora assim uma vasta diversidade de áreas de atuação, plasmadas na sua Lei Orgânica (Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro), designadamente nas 26 alíneas do seu artigo 3.º.

Para o efeito, a GNR comporta na sua estrutura 26 unidades operacionais, das quais 20 correspondem a Comandos Territoriais (CTer), acrescida de mais quatro unidades especializadas, e duas unidades de representação, intervenção e reserva (GNR, 2020b, p. 18).

Ao nível da componente territorial, a GNR é estruturada em 91 destacamentos territoriais, sob a alçada dos CTer referidos, coordenando as atividades desenvolvidas por 492 postos territoriais (Portaria n.º 1450/2008, de 16 de dezembro).

As missões da Guarda são assim exercidas ao longo de todo o território e no mar territorial, estando sob a sua responsabilidade cerca de 94% da área do território nacional e 54% da população portuguesa (GNR, 2020b, pp. 14, 25).

Perante estes factos, torna-se evidente a dimensão, a dispersão territorial e a plurivalência da GNR, colocando desde sempre um enorme desafio à sua gestão estratégica e operacional, especialmente num quadro de grandes restrições ao nível dos recursos disponíveis.

Fazendo *jus* ao enunciado do tema, importa conciliar dois termos que nele constam, designadamente os que se referem aos “processos” e à “monitorização”, onde se conjugam duas matérias relacionadas com a gestão, a primeira associada à compreensão dos sistemas de gestão (SG) e à procura da sua melhoria contínua, enquanto a monitorização se manifesta como o mecanismo que integra o planeamento e o controlo de gestão, tornando o tema extremamente pertinente, designadamente por exortar à procura da melhoria de processos ou de um sistema que assegure um eficaz e eficiente planeamento e controlo da atividade operacional da GNR.

Importa assim desenvolver o tema: “Os processos de monitorização da atividade operacional”, na procura de promover a melhoria destes processos específicos e consequente contribuir para melhorar não apenas a gestão operacional (GOp), mas também a gestão



estratégica (GE) da GNR, em prol da prestação de um serviço de qualidade aos diferentes destinatários para os quais se dirige a atividade desenvolvida.

O objeto de investigação do presente trabalho centra-se, desta forma, nos processos de monitorização da atividade operacional (MAOp) da GNR.

Devido ao enquadramento em que se insere a presente investigação, e atento ao elevado espetro de atividades de carácter operacional e respetivos processos de monitorização da GNR, não é possível abarcá-los integralmente num único trabalho de investigação.

Nestes termos, e indo de encontro ao defendido por Hernandez Sampieri (2003, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 42) a presente investigação necessita de ser delimitada no tempo, no espaço e em termos de conteúdo.

Assim, no domínio temporal, o presente trabalho centra-se no momento da sua elaboração, refletindo perceções atuais, concretamente os fenómenos e comportamentos visíveis em 2020/2021, no domínio espacial, o objeto investigação delimita-se aos processos realizados pelos diferentes órgãos da estrutura hierárquica e técnica da GNR, para MAOp do Posto Territorial (PTer) e no domínio do conteúdo a investigação será delimitada aos processos de MAOp dos PTer e respetiva afetação de recursos humanos.

Em termos de impacto da investigação e através de um exercício simples, mas que permite avaliar a dimensão da problemática, mesmo com as delimitações referidas, pode-se afirmar que a análise de um conjunto de processos cuja aplicabilidade abranja quase 500 subunidades da GNR (Portaria n.º 1450/2008)<sup>1</sup>, com um efetivo que ronda os 10.000 militares<sup>2</sup>, poderá promover, a gestão mais eficiente e eficaz de cerca de 350.000.000€ anuais<sup>3</sup>.

Assim, o **objetivo geral (OG)** da investigação em curso consiste em: Propor um mapeamento integrado dos principais processos de monitorização da atividade operacional do Posto Territorial da GNR.

No sentido de se atingir o OG traçado, torna-se primordial concretizar os seguintes objetivos específicos (OEsp):

---

<sup>1</sup> Estabelece a organização interna das unidades territoriais, especializadas, de representação, intervenção e reserva.

<sup>2</sup> Ver notícia disponível na página do XXII Governo da Republica Portuguesa (2020a).

<sup>3</sup> Através do cálculo da média aritmética das despesas com pessoal realizadas em 2019 e dos efetivos a 31/12/2019 (GNR, 2020g).



**OEsp 1** Analisar a implementação da gestão por processos no âmbito da monitorização da atividade operacional do PTer.

**OEsp 2** Investigar os elementos existentes no sistema organizacional da GNR, que promovem a monitorização da atividade operacional do PTer.

Delineados o OG e os OEsp da investigação em curso, importa estabelecer a problemática à qual os mesmos procuram dar resposta.

Por conseguinte, a seguir se colocam as Questão Central (QC) e Questões Derivadas (QD) que caracterizam o problema em investigação:

A **QC** será o principal elemento que guiará a investigação, e que para o presente problema se coloca da seguinte forma: Como integrar os diferentes processos de monitorização da atividade operacional do Posto Territorial da GNR?

À semelhança da relação entre os OG e OEsp, a QC foi decomposta em duas QD, cada uma enquadrada com cada um dos OEsp já formulados, e que de forma mais específica guiarão o processo de investigação em curso, sendo as seguintes:

**QD 1** A gestão por processos encontra-se implementada no âmbito da monitorização da atividade operacional do PTer?

**QD 2** Que elementos fazem parte do sistema organizacional da GNR, que promovem a monitorização da atividade operacional do PTer?

Considerando o apresentado, o presente trabalho será constituído por cinco capítulos, sendo que o primeiro e o último serão dedicados à introdução e conclusões, respetivamente.

O segundo capítulo será dedicado ao enquadramento conceptual, onde é apresentada a revisão da literatura, explorando o conceito de gestão por processos (GpP) e o conceito de monitorização de atividades (MdA), sendo que este último será revisto na perspetiva da gestão pública (GP) e da gestão organizacional (GO). Este capítulo termina com a apresentação do modelo de análise que sustenta a trabalho de investigação.

No terceiro capítulo será apresentada a metodologia e método subjacente ao presente trabalho de investigação.

Antes de serem apresentadas as conclusões do trabalho, será desenvolvido um capítulo dedicado à apresentação dos dados e discussão de resultados, onde serão analisados e apresentados os resultados decorrentes da aplicação dos instrumentos de recolha e tratamento de dados, promovendo as respostas às QC e QD.



## 2. Enquadramento Conceptual

Considerando o objeto de estudo em investigação procurar-se-á desenvolver a revisão da literatura, abordando a gestão das organizações (GdO) no âmbito de dois conceitos estruturantes que estão subjacentes ao tema em estudo, designadamente a abordagem relativamente à GpP e à MdA.

### 2.1. Os processos e o seu mapeamento

Falar de processos no âmbito das organizações, sejam elas públicas ou privadas, é um denominador muito comum no que respeita à GO e que abrange diversos domínios e dimensões.

Contudo, importa criar uma delimitação inicial e estabelecer que este termo, na presente investigação, não se refere diretamente à organização de processos administrativos, documentais ou de arquivo, verificando-se que a legislação portuguesa utiliza com frequência esta expressão para tal efeito, nomeadamente no âmbito da atividade administrativa.

Nestes termos, a revisão da literatura abordará o conceito referente aos processos na ótica da gestão.

Recorrendo à legislação que estabelece a orgânica da GNR, podemos encontrar referências à abordagem por processos, numa das competências comuns, atribuídas às unidades orgânicas flexíveis da GNR, que se prende com a elaboração e revisão de procedimentos internos, estando este facto associado ao estabelecimento de boas práticas, a melhoria contínua e a qualidade dos procedimentos<sup>4</sup>.

No mesmo enquadramento, a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública (EIMEAP) 2020-2023<sup>5</sup>, reforça o papel dos processos, como parte da inovação, modernização e sobre os quais deve incidir a GP, numa ótica de desenvolvimento, simplificação, melhoria contínua e qualidade nos serviços prestados.<sup>6</sup>

Considerando o enquadramento referido, torna-se inevitável a associação da abordagem por processos a uma das técnicas de gestão que foi desenvolvida nas últimas décadas nas organizações, com vista ao estabelecimento de um processo de melhoria contínua, designada de gestão de qualidade total ou *total quality management* (TQM) (Dias, 2016, p. 24; Dias et al., 2013, p. 292)

---

<sup>4</sup> Alínea b) do artigo 2.º do Despacho n.º 1292/2020, de 21 de janeiro.

<sup>5</sup> Aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020, de 31 de julho.

<sup>6</sup> Nos termos dos eixos dois e três, “Desenvolver a Gestão” e “Explorar a Tecnologia”.





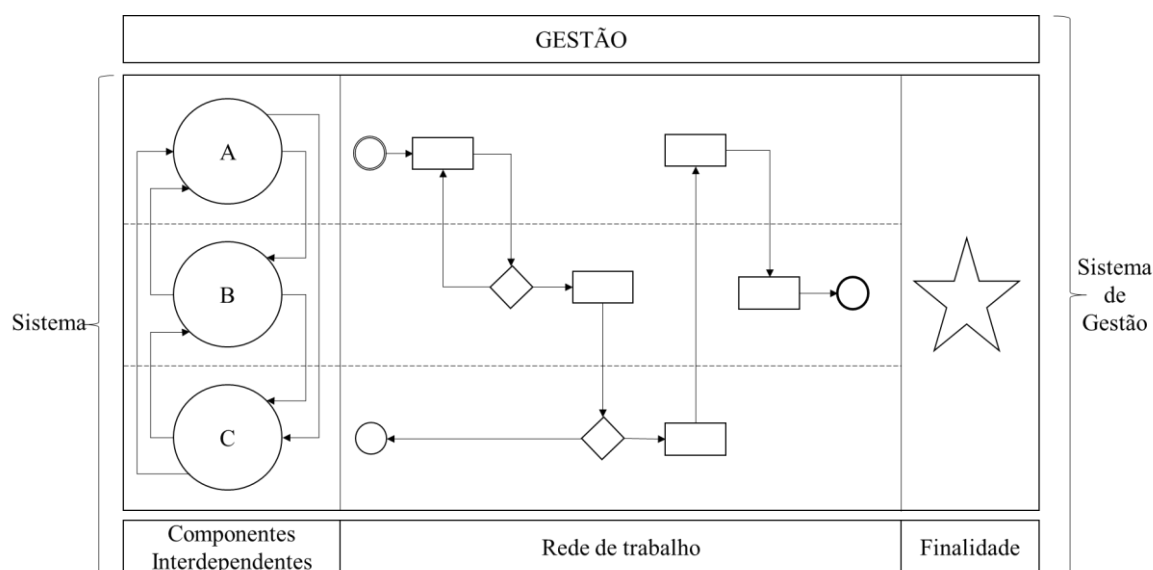
William Edwards Deming (2000), foi um dos grandes defensores do conceito de qualidade total, tendo sido o líder da revolução para a qualidade na GdO , sendo um dos principais responsáveis por impulsionar a produtividade e a competitividade nos Estados Unidos da América.

Nesta ótica, os processos e o mapeamento dos mesmos adquirem um papel central, designadamente ao nível de um SG.

Para melhor compreensão do conceito de SG, Deming (2000, p. 50) defende que um sistema é composto por três elementos essenciais: rede de trabalho; componentes interdependentes que trabalham em conjunto; tentativa de concretização da finalidade a que se destina o sistema.

Assim, um SG contempla mais um requisito essencial, que é a capacidade do sistema ser gerido, ou seja, a gestão assume um papel primordial, sendo que o trabalho da gestão é direccionar os esforços de todas as componentes no sentido de se alcançar a finalidade do sistema (Deming, 2000).

Nestes termos, a abordagem sobre a GpP deve ser entendida na ótica do “sistema de gestão” defendido por Deming, conforme Figura 1:



**Figura 1 – Sistema de gestão**

Fonte: Adaptado de Deming (2000).

Assim, quando se fala em SG não se deve confundir como um sistema informático, mas sim como um sistema desenvolvido pelo ser humano, incluindo uma rede de trabalho composta por componentes interdependentes que trabalham em conjunto, e que procuram alcançar a finalidade do sistema, atribuindo-se à gestão o papel fundamental de direccionar o esforço de todas as componentes para esse fim (Deming, 2000).



A definição e o mapeamento dos processos permite que todas as componentes e indivíduos possam compreender os processos e percecionem qual o seu contributo para a finalidade do sistema (Deming, 2000, p. 30). Para o efeito, recomenda-se a utilização do fluxograma para que se possa mapear o processo e promover a aquisição de uma compreensão holística de todo o sistema, por parte de todos, concluindo que não se pode melhorar os processos, sem que as pessoas e a própria gestão não os consigam “visualizar” (Rodrigues, 2014, p. 90).

Para Deming (cit. por Aguayo, 2010, p. 48), os processos podem sempre melhorar, e adquirem um papel de destaque, na forma como é promovida a GdO, defendendo que a melhoria dos SG prendem-se com a melhoria dos fins a que se destinam os mesmos, fins que devem promover a criação de algo com valor, em que todos ganhem a longo termo, referindo-se aos trabalhadores, fornecedores, clientes a comunidade e o ambiente, dando assim destaque ao propósito do sistema como determinante das suas finalidades (Deming, 2000, p. 51).

Contudo, distingue que não se devem confundir as finalidades do sistema com resultados e metas numéricas, sendo que estas não promovem a evolução do sistema, destacando que o importante é o método para se alcançar essas metas (Deming, 2000, p. 47).

É de acordo com este raciocínio que o autor (2000) propõe como método, para a melhoria continua do SG, o recurso ao ciclo de Shewhart contemplando quatro fases, sendo elas *Plan, Do, Study, Act*.

Este ciclo passa a ser referenciado pela *International Organization for Standardization* (ISO), designadamente nas suas normas, como o ciclo PDCA, acrónimo das fases *Plan, Do, Check, Act*, também conhecido como o ciclo de Deming (Esteves, 2011).

A abordagem por processos, associada à melhoria continua, promovida pelo ciclo PDCA, são princípios basilares (para além de outros) das normas ISO no âmbito da gestão da qualidade (GdQ), sendo igualmente defendidos nos modelos de excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), tal como refere Esteves (2011, p. 25).

Desta forma, em termos conceptuais, a presente investigação aborda os processos e o mapeamento dos processos, enquadrados na ótica da melhoria continua, da GdQ e dos SG defendidos por Deming, ou seja na ótica da otimização dos processos, procurando, por essa via aumentar a eficiência e eficácia (Esteves, 2011).

Desta forma, Enríquez et al. (2019, cit. por Ershadi et al., 2020, p. 26) refere a existência de quatro elementos que a GpP trabalha, na ótica dos SG, nomeadamente:



processo – que explica a sequência de atividades ao longo da estrutura organizacional para atingir a finalidade do sistema; pasta/ficheiro – criado sempre que é definido um novo processo, onde são associados os dados e atores específicos; tarefas – que se concretizam em etapas específicas do processo e que podem ser desenvolvidas por pessoas (tarefas humanas), ou por *script* (tarefas programadas); e organização – sendo o agregador de outros elementos, como grupos definidos (departamentos, unidades, equipas), utilizadores em cada grupo (todos os que interagem com o sistema), e papéis específicos dos diferentes utilizadores.

Importa referir que esta abordagem não aparece de forma expressa na legislação portuguesa aplicável à Administração Pública (AP), pelo que a GpP acaba por decorrer da iniciativa de cada um dos organismos públicos, no âmbito da sua implementação e com reflexos menos positivos ao nível da diversidade e pouca padronização.

## **2.2. A monitorização de atividades no âmbito da gestão pública**

No seguimento do subcapítulo anterior, o enquadramento conceptual sobre a MdA, será também abordado sob a lupa da GdO.

Nesta senda, procurar-se-á enquadrar, numa primeira fase, a MdA na vertente da GP portuguesa, uma vez que a GNR se encontra integrada na AP.

Dentro deste enquadramento, e tomando por base um dos diplomas já referidos, designadamente a EIMEAP 2020-2023 (Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020), verificou-se que a AP apresenta como segundo eixo estratégico “desenvolver a gestão”, onde o objetivo estratégico quatro prende-se com “fortalecer a gestão do desempenho para melhorar a qualidade dos serviços públicos”.

Para além de este objetivo apresentar expressamente a questão da melhoria e da qualidade, que, como já foi referido, tem uma forte ligação à GpP, identifica também, no texto de enquadramento do mesmo, que um dos efeitos pretendidos relaciona-se com a simplificação normativa dos instrumentos de gestão, de forma a que seja atribuída autonomia e flexibilidade aos organismos públicos e respetivas equipas dirigentes, para implementarem e adequarem à sua realidade específica “desde o planeamento estratégico e operacional, até à monitorização, avaliação e prestação de contas”<sup>7</sup>.

Considerando o referido, verifica-se que a monitorização ao nível dos organismos públicos se deve estabelecer como um processo que acompanha a execução dos planos estratégicos e operacionais, promovendo a avaliação e a prestação de contas.

---

<sup>7</sup> Objetivo estratégico 4 da EIMEAP (Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020, pp. 16–17).

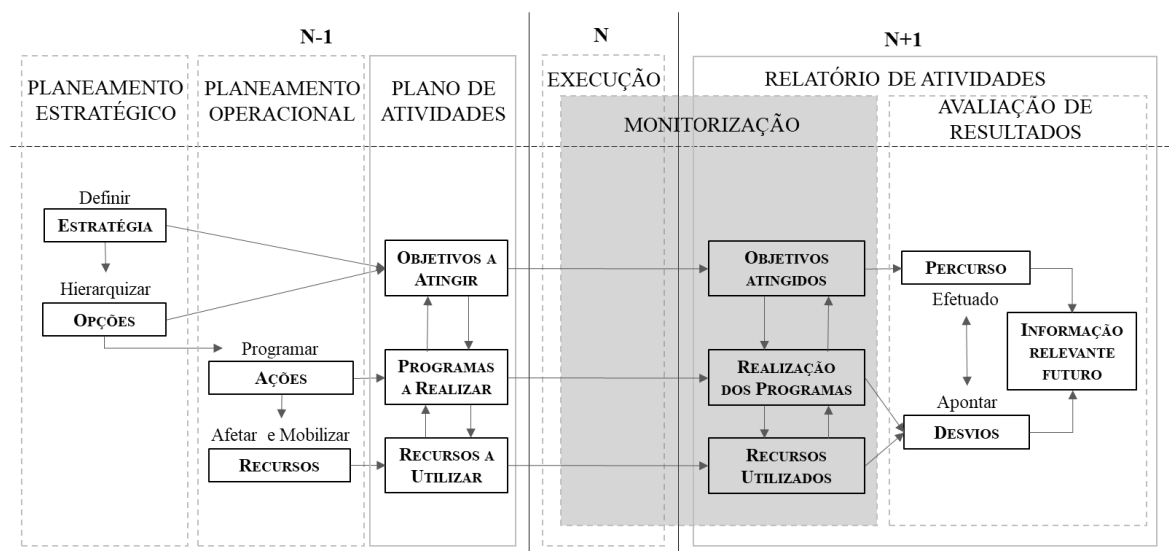


Para este efeito enquadram-se desde logo dois instrumentos obrigatórios que são aplicáveis à GNR, designadamente os planos e relatórios de atividades (PRA), aprovados pelo Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro.

Neste sentido, importa compreender a dinâmica que se estabelece nos PRA ao nível do conceito de monitorização, considerando que estes instrumentos apresentam um carácter anual, nos termos da legislação.

Assim, o plano de atividades (PA) destina-se a “definir a estratégia, hierarquizar opções, programar ações e afetar e mobilizar os recursos”<sup>8</sup>, enquanto o relatório de atividades (RA) relata “o percurso efetuado, aponta os desvios, avalia os resultados e estrutura informação relevante para o futuro próximo”<sup>8</sup>.

Conjugando o referido quanto à monitorização, seja no âmbito do objetivo quatro da EIMEAP (Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020), com o articulado do Decreto-Lei n.º 183/96, que regula os PRA, é possível aferir onde se enquadra o processo de monitorização e sobre que tipo de informação incide, nomeadamente quanto aos dois instrumentos de GP, refletidos na Figura 2:



**Figura 2 – A monitorização no âmbito dos planos e relatórios de atividades**

Fonte: Adaptado de EIMEAP (Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020) e Decreto-Lei n.º 183/96.

Da análise ao exposto na figura, importa desde logo destacar que a monitorização expressa na EIMEAP (Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020), não é referenciada no diploma que regula os PRA, sendo evidente que em sede de relatório de atividades (RA) essa monitorização deve incidir sobre três elementos que se interrelacionam-se entre si, designadamente os objetivos, os programas de ações e os recursos planeados em sede de PA.

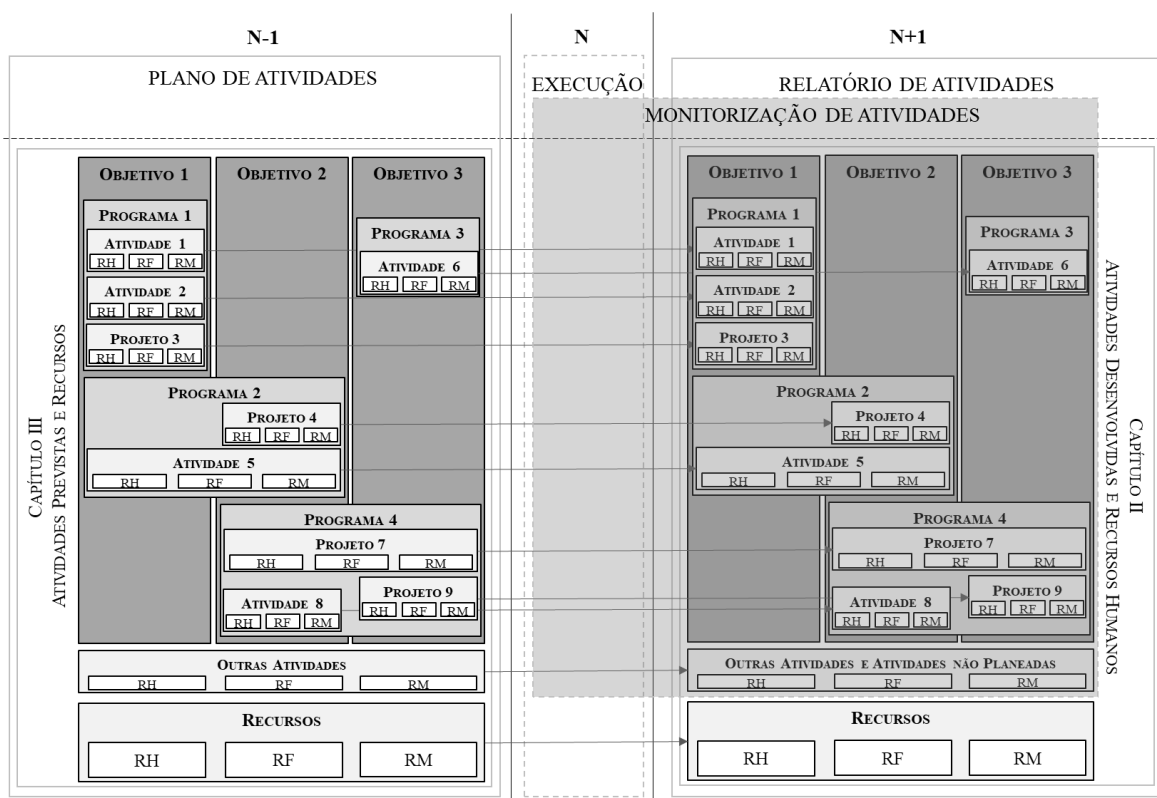
<sup>8</sup> Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 183/96.



Considerando a delimitação estabelecida para a presente investigação, importa aprofundar mais especificamente a MdA, sendo que no âmbito dos PRA, verifica-se que a mesma se encontra genericamente associada ao processo de programação de ações, formulação dos programas no âmbito do PA e respetiva monitorização realizada em sede de RA.

Este aspeto torna-se mais claro quando se analisa o esquema tipo dos PRA, em anexo ao Decreto-Lei n.º 183/96, sendo perceptível qual a informação concreta, sobre a qual deverá incidir a MdA.

Para o efeito, a Figura 3 demonstra onde se situa a MdA ao nível dos PRA, verificando-se que o diploma estabelece que a monitorização das atividades desenvolvidas deve estar diretamente interligada com a monitorização dos recursos humanos (RH), recursos financeiros (RF) e recursos materiais (RM), bem como com a monitorização dos objetivos definidos:



**Figura 3 – A monitorização de atividades no âmbito dos planos e relatórios de atividades**

Fonte: Adaptado de Decreto-Lei n.º 183/96.

Apesar de não se relacionar diretamente com a MdA, importa referir que os PRA, de acordo com o exposto no seu articulado, promovem o planeamento estratégico numa ótica plurianual, sendo que os objetivos anuais se constituem como o elo de ligação à estratégia dos organismos.



Importa referir ainda que os PRA, a partir de 2008, passam a integrar o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP)<sup>9</sup>, através do ciclo de gestão que é definido nos termos do artigo 8.º.

No que toca à MdA, e da análise do diploma referido, verifica-se que não existem grandes alterações ao que já se encontrava previsto nos PRA, destacando-se essencialmente, ao nível da gestão dos organismos públicos, a introdução da avaliação do desempenho ao nível de cada serviço público, integrada com a avaliação dos seus dirigentes e respetivos trabalhadores.

Essa avaliação do desempenho dos organismos é materializada através do quadro de avaliação e responsabilização (QUAR)<sup>10</sup>, no qual se concretiza a primeira fase do ciclo de gestão, com a fixação de objetivos, indicadores e respetivas metas anuais, sendo que as mesmas deverão estar devidamente refletidas no PA, tendo em conta os prazos referidos no diploma<sup>11</sup>.

Na segunda fase, o ciclo de gestão contempla a aprovação do Orçamento de Estado (OrçE) e do mapa de pessoal (MP)<sup>12</sup>.

A terceira fase do ciclo de gestão concretiza-se com a elaboração e aprovação do PA, que corretamente corresponde ao seu ajustamento, pois a sua elaboração deve acompanhar a proposta de OrçE de cada organismo, nos termos do Decreto-Lei n.º 183/96, ou seja, deve-se promover o ajustamento dos indicadores de desempenho do serviço, correspondentes aos objetivos do serviço<sup>13</sup>, nos termos do SIADAP, ajustamento das atividades aos objetivos, recursos financeiros e recursos humanos aprovados, nas fases já referidas do ciclo de gestão.

A quarta fase do ciclo de gestão contempla somente a monitorização e revisão dos objetivos, ou mais concretamente, a monitorização e revisão do QUAR, não se encontrando referências quanto à MdA, no âmbito do SIADAP (Lei n.º 66-B/2007).

A última fase do ciclo de gestão ocorre com a elaboração do RA, onde o SIADAP (Lei n.º 66-B/2007) incorpora dois elementos na sua estrutura original, nomeadamente o balanço social (BS) previsto no Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro e o relatório de autoavaliação<sup>14</sup>.

---

<sup>9</sup> Aprovado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, na sua redação atual.

<sup>10</sup> Artigo 10.º da Lei n.º 66-B/2007.

<sup>11</sup> N.º 1, do artigo 81.º da Lei n.º 66-B/2007.

<sup>12</sup> Inicialmente previsto na Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro e atualmente contemplado na redação atual da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

<sup>13</sup> Artigos 10.º, 11.º e 12.º da Lei n.º 66-B/2007.

<sup>14</sup> Artigo 15.º da Lei n.º 66-B/2007.



Assim, o SIADAP (Lei n.º 66-B/2007) vem incorporar o QUAR ao nível da gestão dos organismos públicos, que complementarmente aos PRA vem densificar o que já se encontrava previsto ao nível da gestão por objetivos e integra a avaliação de desempenho dos serviços públicos, onde a monitorização dos objetivos se torna relevante.

Importa referir que apesar da centralidade do QUAR estar colocada nos respetivos objetivos e indicadores de desempenho, o mesmo deve ser formulado, monitorizado, revisto e avaliado considerando os restantes fatores previstos no artigo 10.º (SIADAP Lei n.º 66-B/2007), destacando-se a necessária interligação do QUAR aos meios disponíveis, à semelhança do que é estabelecido ao nível dos PRA.

Para este efeito, importa fazer referência ao Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços (CCAS), previsto no artigo 28.º do SIADAP (Lei n.º 66-B/2007), entidade competente ao nível da AP em promover a coordenação, a cooperação e a dinamização entre os vários serviços públicos, para a troca de experiências e divulgação de boas práticas, em matéria de planeamento, estratégia e avaliação.

Considerando as orientações prestadas pelo que o CCAS (2008b) no âmbito do QUAR, e considerando as delimitações estabelecidas para a presente investigação, importa destacar a metodologia sugerida para o planeamento, monitorização e avaliação de recursos humanos (RH), apresentado no anexo 3 (CCAS, 2008a), do documento referido.

Apesar de a monitorização de RH, no âmbito do QUAR, abordar uma dimensão global para cada um dos serviços e organismos, interessa retirar a técnica de medição referida e transferir a sua aplicabilidade para outros domínios de monitorização, nomeadamente a MdA. Nestes termos, é indicada a utilização da métrica “Unidade Equivalente de Recursos Humanos” (UERH) (CCAS, 2008a, p. 1), em que é sugerida como unidade de medida o dia útil, mas que poderá assumir outras unidades de medida, como a hora, a semana, o mês, entre outras. Ou seja, para o caso apresentado, cada RH é planeado com base na estimativa do número de dias que irá trabalhar para um ano (ex.: 210 UERH planeadas), e a sua monitorização é aferida sobre o número de dias de trabalho executados (ex.: 200 UERH executadas), detetando-se os desvios ocorridos ao nível do planeamento e execução de RH, sendo que o total de UERH de cada serviço representa o número de dias de trabalho da totalidade dos seus trabalhadores (planeados e executados).

Apesar de não se ter encontrado referências no âmbito das orientações do CCAS<sup>15</sup>, sobre a aplicabilidade da UERH aos PRA, designadamente no que toca à afetação de RH às

---

<sup>15</sup> Retirado de <https://arquivo.pt/wayback/20210225021833/http://www.ccas.min-financas.pt/documentacao/#>





atividades a desenvolver, verifica-se que a sintonia existente entre QUAR e os PRA permite deduzir que a aplicação das mesmas métricas de RH, em todos os instrumentos referidos, permite assegurar uma maior integração e alinhamento entre os mesmos.

Importa ainda destacar, a relação existente entre os objetivos e indicadores de desempenho, desenvolvidos no âmbito do QUAR, não só a nível dos recursos dos organismos, como foi demonstrado, mas também ao nível das atividades desenvolvidas e a desenvolver, ou seja, como se de uma relação tridimensional se tratasse, conjugando objetivos, atividades e recursos. Assim a CCAS (2008b), vem clarificar, ao nível da definição dos objetivos a importância das dimensões ou tipos de objetivos/indicadores de desempenho, estabelecendo, de acordo com o previsto no SIADAP, três dimensões:

- Objetivos/Indicadores de eficácia – Orientados para o impacto e/ou para os resultados pretendidos, (conjugação das atividades e os fins a que destinam) (CCAS, 2008b, p. 13);
- Objetivos/Indicadores de eficiência – Relação das atividades com os recursos (mesmas atividades com menos recursos, ou os mesmos recursos desenvolvem mais atividades) (CCAS, 2008b, p. 13);
- Objetivos/Indicadores de qualidade – orientados na ótica da satisfação do cidadão ou competências no âmbito da GdQ (CCAS, 2008b, p. 14).

Desta forma, o reflexo do QUAR nos PRA, vêm promover boas práticas para uma melhor sincronização das atividades a desenvolver, em prol dos resultados e impactos esperados, conjugando as atividades a desenvolver com os objetivos de eficácia, e alinhando os recursos de acordo com as atividades a desenvolver, conjugando recursos, atividades e objetivos de eficiência. Através dos objetivos de qualidade poder-se-á deduzir a introdução, nos PRA, de práticas de GdQ, referidas no subcapítulo 2.1, designadamente ao nível da GpP e da melhoria contínua.

De acordo com o exposto, a Figura 11 do Apêndice A representa a articulação do ciclo de gestão em conjugação com o previsto no âmbito dos PRA.

Nestes termos, verifica-se que a MdA na AP, não se manifesta de forma expressa na legislação relacionada com gestão das atividades desenvolvidas pelos serviços públicos, contudo a mesma é necessária, designadamente para a elaboração do RA. Por outro lado, a sintonia necessária entre objetivos, atividades e recursos, demonstra que a MdA deve relacionar-se com a monitorização dos objetivos e dos recursos.





### **2.3. A monitorização de atividades no âmbito da gestão organizacional**

Tendo em conta o apresentado no subcapítulo anterior, verifica-se que MdA na AP Portuguesa vê o seu enquadramento inserido no âmbito da GE e operacional dos organismos da AP.

Para esse efeito, importa explorar ao nível teórico, de que forma a MdA se enquadra ao nível da GE e da GOP das empresas e organizações em geral.

Nestes termos, e recorrendo a Dias et al. (2013, p. 287), a GE é definida como o “processo de análise do meio envolvente e da empresa, com vista a suportar as decisões estratégicas (que englobam toda a empresa) e operacionais de forma a executar eficazmente essas estratégias (implementação e controlo)”.

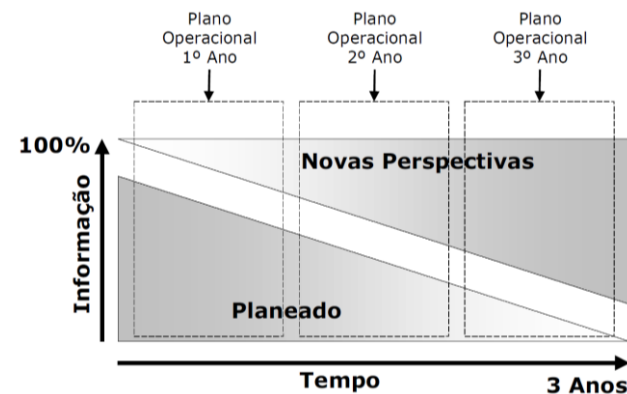
De acordo com a definição apresentada, importa desde logo estabelecer a importância da estratégia como elemento de ligação entre a empresa e o meio envolvente (Grant, 2018, p. 9, Ansoff, 1979 cit. por Ansoff et al., 2019, p. 64).

Por outro lado, da definição apresentada é possível estabelecer a necessária integração da GOP na GE, designadamente no que toca à implementação e controlo das estratégias definidas.

Ou seja, Dias et al. (2013, p. 289) refere-se à GE como o somatório de dois processos, designadamente o planeamento estratégico e a implementação estratégica, sendo que ambos se constituem como uma mais valia, pois se por um lado o plano é o resultado do processo de planeamento, a sua eficácia apenas toma lugar com a sua correta execução e controlo (Witcher, 2020, p. 4).

A dinâmica que se estabelece entre o planeamento e a implementação, é o que permite atribuir à estratégia o que Dias (2016, p. 14) designa de “flexibilidade estratégica”, ou seja, considerando a dificuldade de se realizarem planeamentos de longo prazo, a execução e controlo permitem, à medida que se percorre a estratégia pretendida, a introdução de novas perspetivas, incorporadas através de estratégias emergentes, a aferição de estratégias não realizadas, ajustando as estratégias à medida que se avança no tempo (Fernandes, 2013, p. 19; Mintzberg, 1994).

Desta forma, a Figura 4 representa de forma gráfica como se materializa a flexibilidade estratégica referida:

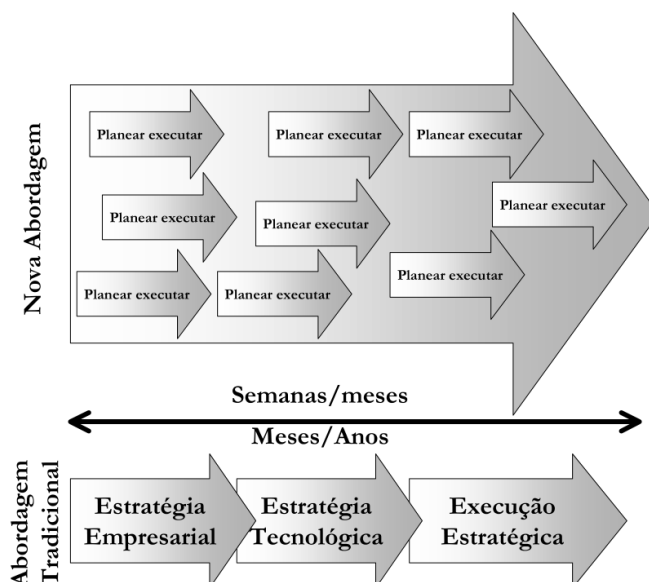


**Figura 4 – A flexibilidade estratégica**

Fonte: Dias (2016, p. 14).

Nesta fase, parece pertinente fazer um paralelismo com o apresentado no subcapítulo anterior, demonstrando que os PRA na AP Portuguesa poderão desenvolver um papel fundamental na ótica da flexibilidade estratégica dos organismos públicos, designadamente porque, como referido, estabelecem a ligação à estratégia organizacional, e representam o planeamento, execução e controlo de um ano que se enquadra na estratégia a desenvolver pelos organismos públicos.

Nestes termos, as intenções da organização devem constar num plano estratégico, com uma amplitude mais global, enquanto os planos operacionais, com um horizonte temporal (HT) mais curto, detalham como se devem concretizar essas intenções para o período a que respeitam (Dias, 2016, p. 118).



**Figura 5 – A abordagem tradicional e a nova abordagem de planeamento**

Fonte: Dias (2016, p. 119)

Nestes termos, o planeamento para HT alargados é substituído por planos mais curtos, potenciando a flexibilidade estratégica referida, e dando lugar a uma nova abordagem de planeamento, conforme se pôde verificar na Figura 5.

Para este efeito Dias (2016; 2013), defende que a GE deve assentar num modelo consubstanciado em quatro fases e que pode ser resumido, de forma muito sucinta, na Figura 6:

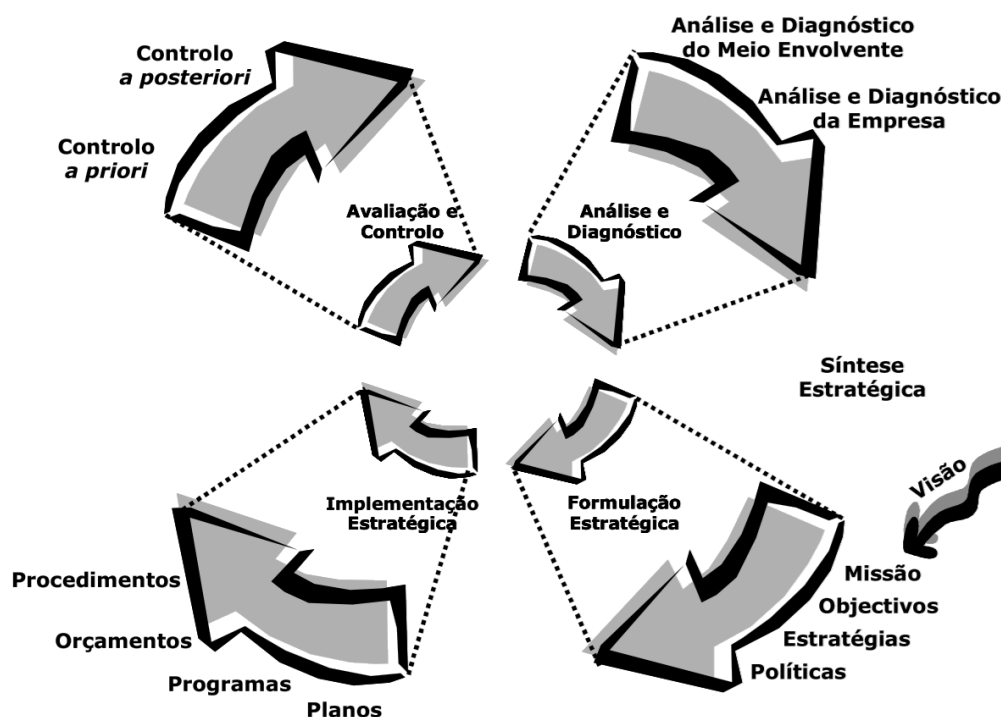


Figura 6 – Um modelo de gestão estratégica

Fonte: Dias (2016, p. 31)

Considerando o modelo apresentado, importa estabelecer de que forma a MdA se poderá enquadrar no mesmo.

Numa perspetiva inicial, poder-se-ia enquadrar a monitorização na fase de avaliação e controlo, contudo esta fase pressupõe mais do que a mera monitorização, pois o controlo pressupõe ação, ou seja, leva à análise/avaliação, à tomada de decisão ou à melhoria dos aspetos monitorizados. Tal como refere Dias et al. (2013, p. 303), o controlo pode ser exercido em dois tipos de momentos, antes da realização das ações (*a priori*) e após a realização das ações (*a posteriori*), considerando os fins para que se orienta e as dimensões representadas na Figura 7:

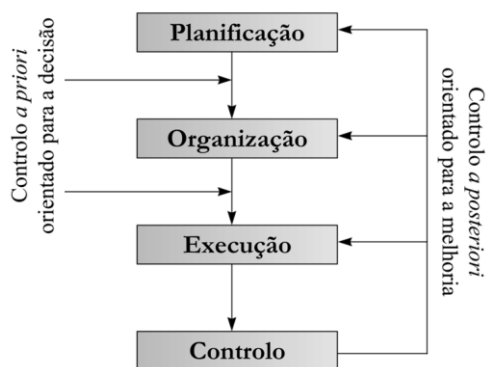


Figura 7 – O controlo *a priori* e *a posteriori*

Fonte: Dias (2016, p. 145)

Por outro lado, Dias (2016, p. 144) refere que existe muita dificuldade em estabelecer uma linha que separe a fase de implementação, da fase de controlo e avaliação, pois o controlo necessita de se basear em padrões de comparação, senão passaria a ser uma mera supervisão ou monitorização, ou seja, os instrumentos que caracterizam a fase de controlo devem estar diretamente relacionados com os instrumentos providenciados na fase da implementação estratégica. Nestes termos, verifica-se que, em sede de execução, a monitorização dos elementos planeados na fase de implementação, proporciona a integração dos instrumentos desenvolvidos para proporcionar o controlo e avaliação.

Desta forma, a monitorização poderá ser considerada como o processo que promove a integração das duas fases referidas, à semelhança do que ocorre entre o PA e o RA, que foram apresentados no subcapítulo anterior.

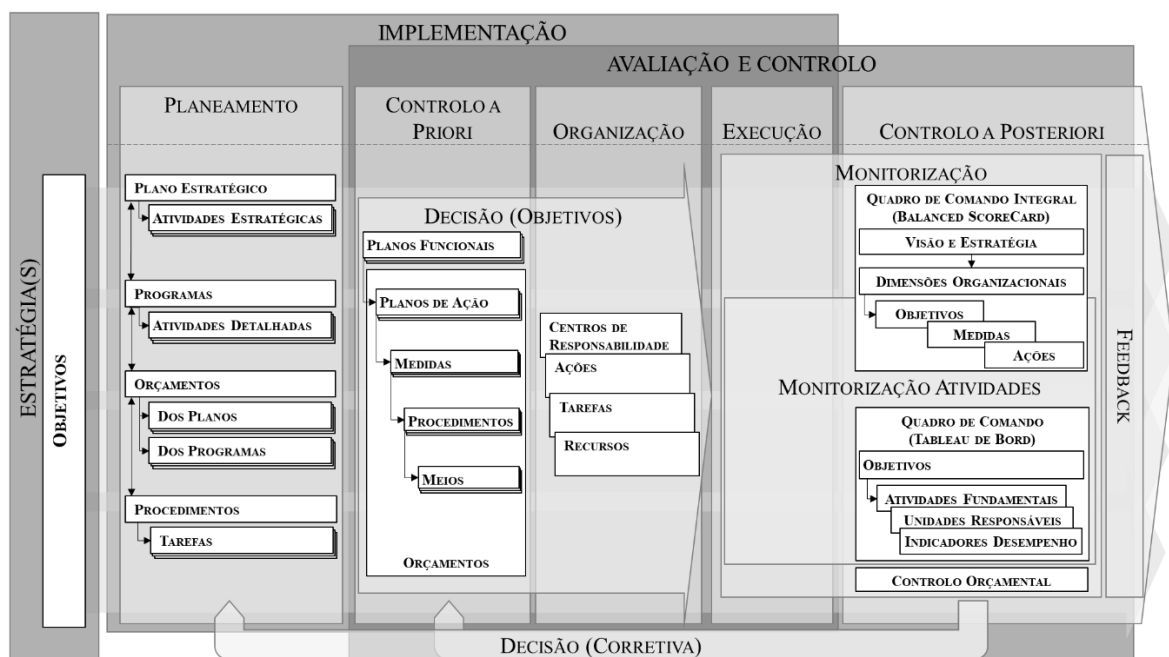


Figura 8 – A monitorização de atividades no modelo de gestão estratégica

Fonte: Adaptado de Dias (2016, 2013)



Assim, a Figura 8 pretende demonstrar como o processo de monitorização se enquadra nos restantes processos que devem compor as duas fases referidas, tendo como base o modelo de GE defendido por Dias et al. (2016, 2013).

Considerando o exposto, verifica-se que a MdA se estabelece como um elo de ligação entre o planeamento e o controlo das atividades, contudo e à semelhança do que foi referido no âmbito da MdA ao nível da GP, é perceptível que a MdA deve estar integrada com a monitorização dos objetivos, dos respetivos recursos e procedimentos.

#### **2.4. Modelo de análise**

Considerando a revisão da literatura o modelo de análise foi desenvolvido no Quadro 6, do Apêndice B.



### **3. Metodologia e Método**

#### **3.1. Metodologia**

Relativamente à metodologia utilizada, em termos de raciocínio, o investigador adotou o processo indutivo “na medida em que a interpretação dos fenómenos sociais e a atribuição dos respetivos significados é feita a partir de padrões encontrados nos dados” (Santos & Lima, 2019, p. 27), sendo aplicado no presente trabalho pela interpretação dos dados recolhidos e atribuição dos respetivos significados, no que tange aos processos de MAOp do PTer.

Quanto à estratégia de investigação, será adotada uma estratégia qualitativa considerando que se pretende a “compreensão da realidade social das pessoas, grupos e culturas, pretendendo-se através da exploração do comportamento, das perspetivas e das experiências dos indivíduos estudados, alcançar uma interpretação da realidade social” ” (Santos & Lima, 2019, p. 27), aplicando-se ao presente objeto em estudo na medida em que serão recolhidas perspetivas e experiências dos militares e da instituição para que seja alcançada uma interpretação da realidade específica da GNR.

Ao nível do desenho de pesquisa será utilizado o estudo de caso, “[...] através do qual o investigador procura recolher informação detalhada sobre uma única unidade de estudo, podendo essa unidade ser o indivíduo, a comunidade ou até mesmo a nação” (Santos & Lima, 2019, p. 37). Nestes termos, pretende-se encontrar informação específica da GNR, que será o centro da observação do investigador, na atualidade, considerando assim um horizonte temporal (HT) longitudinal.

#### **3.2. Método**

Ao nível do método de investigação, importa desde logo evidenciar os participantes e o procedimento utilizado, destacando-se os doze participantes identificados no Quadro 7 do Apêndice C a quem foi realizada uma entrevista estruturada, “que consiste na abordagem de assuntos previamente determinados, de interesse para o trabalho, onde as perguntas são mais estruturadas e ordenadas (Sousa & Baptista, 2011, pp. 80-81 cit. por Santos & Lima, 2019, p. 29).

Considerando o objeto de estudo e as suas delimitações procurou-se abranger participantes dos diferentes níveis da estrutura da GNR, considerando os órgãos e as respetivas competências orgânicas que se relacionam com a MAOp do PTer, estabelecendo-se os seguintes três níveis da organização:



- Nível estratégico – um órgão que depende diretamente do Exmo. General Comandante-Geral (GCG) da GNR, designadamente a Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais (DPERI);
- Nível operacional – vários responsáveis do Comando Operacional (CO), entidade competente pela área funcional respeitante à atividade operacional da GNR;
- Nível tático – vários responsáveis da estrutura do CTer de Setúbal, envolvendo desde o comandante do CTer até ao comandante de um PTer.

Ao nível dos instrumentos de recolha de dados e considerando o defendido por Santos & Lima (2019, p. 27) as estratégias de investigação qualitativas assentam, por regra, na utilização da entrevista, observação e/ou análise documental. Nestes termos a recolha de dados será feita com recurso à análise documental e a entrevistas.

Ao nível da análise documental e tendo presente que nas fontes se encontram registados princípios, objetivos e metas” (Santos & Lima, 2019, p. 29), pretende-se obter esses dados das fontes que se identificam no Quadro 1.

**Quadro 1 – Fontes para análise documental**

<b>Fonte documental de dados</b>	<b>Referência Temporal</b>
Estratégia da Guarda (EG)	2015-2020; 2020-2025
Plano Estratégico da Guarda (PEG) (Reservado)	2015-2020; 2020-2025
Carta de Qualidade (CQ)	Atual (2017)
PA da GNR	2015 a 2020
Relatório de Atividades da GNR	2015 a 2019
Relatório Anual de Segurança Interna (RASI)	2020
Manual da Qualidade do Posto Territorial (Reservado)	Atual (2019)
Plano Operacional Sectorial (POS)	2020-2025
Manual do SIIOP GNR (Reservado)	Atual (2020)

Fonte: GNR (2014, 2015a, 2018b, 2019a, 2019d, 2019c, 2020b, 2020d, 2020f, 2020c, 2020e, 2015c, 2015b, 2016a, 2016b, 2017a, 2017b, 2017c, 2018a); XXII Governo da República Portuguesa (2020b)

No que diz respeito às entrevistas, e indo de encontro a Santos & Lima (2019, pp. 28-29), será utilizada a entrevista estruturada, sendo que a mesma foi dirigida aos participantes já referidos anteriormente, identificados no Quadro 7 do Apêndice C.

O tratamento de dados será feito com recurso ao processo de análise de conteúdos (Guerra, 2006, pp. 69-86, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 122).



#### 4. Apresentação dos Dados e Discussão dos Resultados

No presente capítulo, serão apresentados os dados recolhidos e a análise que foi realizada sobre os mesmos, consubstanciando os resultados obtidos e o seu debate.

Dos resultados da investigação providenciar-se-á as respostas necessárias à problemática identificada, assentes na QC e respetivas QD, sendo que as respostas encontradas são o resultado do emprego da metodologia e método de investigação já referidos, que foram devidamente apoiados no modelo de análise estabelecido, sendo este último estruturado com base nos conceitos revistos e apresentados.

##### 4.1. A gestão por processos da atividade operacional da GNR

Tal como foi referido, a abordagem por processos encontra-se fortemente relacionada com a GdQ, e atualmente a GNR encontra-se a desenvolver e a implementar um SGQ, com especial enfoque na atividade operacional desenvolvida pela GNR, em prol da melhoria contínua do serviço prestado ao cidadão.

###### 4.1.1. Análise de dados e resultados

No sentido de fundamentar a afirmação atrás referida, o Quadro 2 demonstra, através do recurso à análise documental, como surge a intenção de implementar a TQM na GNR e como a mesma se tem evidenciado, pelo menos até ao ano 2020:

**Quadro 2 – A implementação da gestão por processos na atividade operacional da GNR**

<b>Ano</b> <b>Intrumento</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Estratégia da Guarda 2020	OE 17 (p. 80)					
Estratégia da Guarda 2025						LOE 5 (p. 68); OE 14 (p. 79)
Carta da Qualidade (CQ)			Política da Qualidade (p. 16)			
Política da Qualidade					<i>Online</i>	<i>Online</i>
Plano de Atividades		Sumário Executivo (p. 12); QUAR (p. 75)	Sumário Executivo (p. 12); QUAR (p. 72); Programa 9 (pp. 206-227)	Sumário Executivo (p. 12); QUAR (p. 75); Cofinanciamento (p. 99); Programa 2 (p. 135, 140); Programa 4 (pp. 201, 205, 212, 237);	Sumário Executivo (p. 12); QUAR (p. 76); Programa 4 (p. 135); Programa 9 (p. 160).	Sumário Executivo (p. 12); LOE 5 (p. 62); OE 6 (p. 68); QUAR (p. 71); Programa 4 (p. 124, 301); Programa 2 (p. 228, 234); Programa 9 (p. 321)





<b>Ano</b> <b>Instrumento</b>						
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Relatório de Atividades		Planos de Ações de Melhoria (p. 61); QUAR (p. 72); Conclusões Prospetivas (p. 238).	Planos de Ações de Melhoria (p. 61); QUAR (p. 75); Conclusões Prospetivas (p. 273).	Planos de Ações de Melhoria (p. 76); QUAR (p. 88); Controlo Interno (p. 105); Conclusões Prospetivas (p. 299).	Nota Prévia (p. 4); Planos de Ações de Melhoria (p. 70); Controlo Interno (p. 97); QUAR (p. 81); Conclusões Prospetivas (p. 248).	Ainda não se encontra disponível na página da internet da GNR
SGQ (Certificado)					2 PTer	10 PTer
Manual da Qualidade do PTer (Reservado)					SGQ do PTer: 1 processo de Gestão; 3 Processos de atividade operacional; 3 Processos de apoio à atividade operacional.	

Da análise do quadro apresentado, no que concerne à implementação da GdQ, e por inerência a adoção da GpP, verifica-se que esta intenção da GNR passa a ser visível através da Estratégia da Guarda (EG) 2020 (GNR, 2015a), designadamente através da formulação de um objetivo estratégico (OE) com esse intuito. É possível aferir que a implementação do OE em causa foi-se materializando nos anos subsequentes, com o desenvolvimento de instrumentos específicos no âmbito da qualidade, como é o caso da CQ da GNR (2017a), onde consta a sua PQ (GNR, 2017a, p. 16), sendo que esta passou a estar também disponível na página oficial da internet da GNR, a partir de 2019 (GNR, 2019b).

De igual forma, a partir de 2016, a implementação da GpP, com foco na atividade operacional da GNR, é manifestada anualmente nos PA da GNR (2015b, 2016a, 2017b, 2018a, 2019a), seja ao nível dos objetivos anuais, nomeadamente com a introdução de indicadores e metas no QUAR, bem como ao nível do planeamento das atividades a desenvolver, com especial destaque, a partir de 2018, para um projeto cofinanciado para a implementação de um SGQ em alguns PTer e no âmbito da formação na GNR.

Os RA da GNR (2017c, 2018b, 2019d, 2020f) surgem no final de cada ano com o controlo e avaliação das atividades, dos resultados e do desempenho da GNR, onde particularmente, sobre a implementação da GdQ e dos processos na atividade operacional da GNR, é visível a concretização dos objetivos, indicadores e metas propostas anualmente,



e que em 2019 se operacionalizou com a implementação de um SGQ em dois PTER (GNR, 2020g; Magalhães, 2019) e em 2020 com a sua replicação em mais dez PTER (Bairrada Informação, 2020; GNR, 2020a; Magalhães, 2019; XXII Governo da República Portuguesa, 2020a).

Verifica-se assim, que a certificação ao abrigo na norma ISO 9001:2015 vem garantir, como mecanismo de controlo e avaliação, que a GNR coloca em prática o SGQ implementado nos PTER que obtiveram essa certificação.

Ao nível da GpP, as evidências de todo o percurso apresentado são manifestadas através do manual da qualidade (MQ) aprovado para os PTER (GNR, 2019c), tendo o mesmo sido desenvolvido no âmbito do projeto de certificação dos PTER referidos. Apesar deste documento se apresentar com carácter reservado, mas de acesso interno na GNR, os dados e resultados referidos sobre o mesmo, não são o resultado da extração de informação direta do referido documento, mas de conceitos e abordagens mais generalizadas e do conhecimento comum, considerando o enquadramento conceptual do presente trabalho, não violando assim a reserva da informação contida.

Nestes termos, importa referir que o MQ se encontra devidamente alinhado com os documentos de carácter estratégico da GNR, designadamente com a EG 2020, mantendo a sua atualidade considerando o novo ciclo estratégico estabelecido pela EG 2025. De igual forma reproduz o enquadramento previsto na CQ e na PQ da GNR.

Nestes termos, a partir de 2019, o SGQ do PTER conta com sete processos definidos e mapeados, sendo que a monitorização das atividades operacionais desenvolvidas pelo PTER, não se constitui como um processo do SGQ (GNR, 2019c, p. 10).

Desta forma, pode-se verificar que a gestão por processos, na ótica da TQM é um projeto assumido pela GNR e que se tem vindo a implementar nos últimos anos, verificando-se que o mesmo encontra-se a ser implementado numa lógica *bottom-up*, contemplando o seu arranque com 12 PTER, de um total de 492 (Portaria n.º 1450/2008).

Apesar de ainda existir um longo caminho a percorrer, verifica-se que a EG 2025, mantém o ímpeto estratégico sobre a implementação da TQM, como técnica de gestão na GNR, com valor reforçado a partir de 2020 sob a forma de linha de orientação estratégica (LOE) (GNR, 2020b).

Nestes termos, verifica-se que a GNR promove a adoção da GpP, por associação à implementação da TQM, no entanto a MAOp como processo não se encontra ainda desenvolvido.



#### 4.1.2. Síntese conclusiva

Mediante o exposto, a resposta à QD1 deve ser enquadrada inicialmente pelo facto de que a GpP já se encontrar parcialmente implementada na GNR, concretamente ao nível do PTER, sendo que se encontram desenvolvidos três processos referentes à atividade operacional do PTER, designadamente os processos de patrulhamento, fiscalização e atendimento ao público (GNR, 2019c, p. 7; XXII Governo da República Portuguesa, 2020a), contudo a MAOp, como processo, não foi considerada no SGQ do PTER, demonstrando que a GpP não se encontra implementada neste âmbito.

Perante a resposta encontrada importa investigar que elementos fazem parte do sistema organizacional existente na GNR, que promovam a MAOp do PTER, sendo que o próximo subcapítulo apresenta os resultados dessa componente da investigação.

### **4.2. A monitorização da atividade operacional do Posto Territorial da GNR**

De acordo com o percurso da investigação apresentado, até ao presente ponto do trabalho, verifica-se que os processos de MAOp do PTER, a existirem, não se manifestam numa abordagem de GpP, ao contrário do que acontece com os processos referentes à atividade operacional do PTER.

Considerando o exposto e nos termos do enquadramento conceptual apresentado, é possível compreender que a MdA tem um forte impacto ao nível da GE, bem como ao nível da GOP de uma organização, conforme ilustrado na Figura 8.

Estas evidências também se verificam ao nível de GP em Portugal, pois, como apresentado no mesmo capítulo, verifica-se que a MdA tem um papel importante, designadamente para assegurar a correta construção e eficácia dos PRA, considerados instrumentos essenciais para assegurar a melhor gestão e desempenho dos organismos públicos, conforme se procurou apresentar na Figura 3 e Figura 11.

Nestes termos, torna-se pertinente compreender que componentes, sistemas de informação, órgãos, procedimentos, tarefas, dados, entre outros elementos, contribuem para que essa monitorização seja assegurada, nos diferentes níveis da organização e da gestão da GNR.

#### 4.2.1. Análise de dados e resultados

Para o efeito, e no âmbito das entrevistas realizadas, procurou-se investigar esses elementos, considerando essencialmente as perguntas um, dois e quatro. da entrevista realizada, conforme se podem verificar no Quadro 8, e cujo tratamento e análise constam no Apêndice C.



O Quadro 3, apresenta sinteticamente os resultados obtidos da análise às respostas prestadas à pergunta um, relacionada com a informação prestada pelos entrevistados, no âmbito das funções que exercem e dos órgãos a que pertencem, sobre a forma como procedem à MAOp desenvolvida pelo PTER:

**Quadro 3 – Resultados relativos à pergunta 1 da entrevista**

SR	GCG	CO					CTer Setúbal						%
	DPERI	Cmdt.	DO	DI	DCSI	CINGOp	Cmd		SOTRP	Sal. Sit.	DTer	PTer	
	E.01	E.02	E.03	E.04	E.05	E.06	E.07	E.08	E.09	E.10	E.11	E.12	
A.1.1	X		X										17%
A.1.2	X		X										17%
A.1.3	X		X										17%
A.1.4		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	83%
A.1.5			X										8%
A.1.6					X								8%
A.1.7						X	X		X	X		X	42%
A.1.8							X	X					17%
A.1.9							X	X			X		25%
A.1.10											X		8%
A.1.11											X		8%

Os segmentos de resposta (SR) identificados no âmbito das respostas prestadas e respetivos excertos de respostas constam no Apêndice C, designadamente no Quadro 9 e no Quadro 10, respetivamente.

Dos resultados obtidos, importa referir que o universo dos entrevistados permite abranger várias perspetivas, de forma a estabelecer conexões entre o nível estratégico da GNR, passando pelo nível operacional, até ao nível tático.

Assim foi possível verificar que estes três níveis, dentro da estrutura orgânica da GNR, centram-se na monitorização da atividade do PTER:

- Ao nível estratégico o E.01 refere que a monitorização das atividades é realizada por três vias, sendo elas o Sistema de Monitorização do Plano Estratégico (SiMPIEs), o RA e o QUAR, referindo que os dados necessários no âmbito da atividade operacional do PTER, são compilados, validados e apresentados pelo Comando Operacional (CO) (SR A.1.1, A.1.2 e A.1.3).
- Ao nível operacional, no CO, é dado destaque aos sistemas de informação, gestão e apoio operacional (SIGAOp) (SR A.1.4) que são apresentados como os principais instrumentos para a MAOp do PTER. Também é dada relevância ao trabalho desenvolvido ao nível do Centro Integrado Nacional de Gestão Operacional



(CINGOp) (SR A.1.5) e nas salas de situação (SR A.1.7) dos CTer, com especial relevância para estas últimas.

- Por fim, ao nível tático, no CTer, existe uma sintonia com o CO relativamente à centralidade dos SIGAOp, como instrumentos de MAOp do PTer, seja ao nível do estado-maior do CTer, como ao nível do destacamento territorial (DTer) e do próprio PTer (SR A.1.4). Da mesma forma, a este nível, também é destacado o trabalho da sala de situação (SS) dos CTer (SR A.1.7), surgindo ainda referências às ações de comando, no âmbito de rondas, visitas e revistas (SR A.1.9), as guias de patrulha do PTer e a respetiva escrituração existente no mesmo (SR A.1.10 e A.1.11).

De forma resumida, pode-se afirmar que do universo dos entrevistados, para além do E.01, apenas o E.03 demonstra compreender a ligação da MAOp do PTer às necessidades de monitorização exigidas ao nível mais estratégico da GNR, sendo referida por apenas 17% dos entrevistados.

Por outro lado, 83% dos entrevistados fazem referência aos SIGAOp como instrumento de MAOp do PTer (SR A.1.4), sistemas esses que são transversais à estrutura do CO e do CTer, no entanto realça-se o facto de ao nível estratégico não se fazer referência a estes sistemas.

Da mesma forma, são apresentadas como estruturas de monitorização e controlo em tempo real o CINGOp e as salas de situação (SR A.1.7), sendo que estas últimas são referenciadas por 42% dos entrevistados e que demonstram a estreita ligação entre estas duas estruturas.

Por fim, verifica-se que ao nível do DTer ainda se recorre a dados não informatizados, designadamente aos constantes nas guias de patrulha e escrituração do PTer. Contudo, e conjugando com a análise documental, foi possível aferir que a guia de patrulha já se encontra desenvolvida em termos de SIGAOp, nomeadamente ao nível do Sistema Integrado de Informações Operacionais Policiais (SIIOP), estando evidenciado, para além de no sistema, numa publicação doutrinária da GNR, que serve de manual do sistema referido (GNR, 2020c).

Uma vez identificado de forma genérica como se procede à MAOp do PTer, procurou-se aprofundar de forma mais detalhada que dados são considerados essenciais para esse efeito, e que estruturas e instrumentos são utilizados para a sua obtenção.



Para esse efeito foi desenvolvida a pergunta dois, cujos resultados estão refletidos no Quadro 4, considerando os SR e excertos de resposta contantes no Quadro 11 e no Quadro 12, respetivamente, ambos no Apêndice C.

**Quadro 4 – Resultados relativos à pergunta 2. da entrevista**

SR	GCG	CO					CTer Setúbal						%
	DPERI	Cmdt.	DO	DI	DCSI	CINGOp	Cmd		SOTRP	Sal. Sit.	DTer	PTer	
	E.01	E.02	E.03	E.04	E.05	E.06	E.07	E.08	E.09	E.10	E.11	E.12	
A.2.1	X												8%
A.2.2	X												8%
A.2.3	X												8%
A.2.4	X												8%
A.2.5	X												8%
A.2.6	X												8%
A.2.7		X											8%
A.2.8			X	X			X	X	X	X		X	58%
A.2.9			X										8%
A.2.10					X								8%
A.2.11						X							8%
A.2.12							X	X			X		25%
A.2.13							X						8%
A.2.14							X	X					17%
A.2.15								X					8%

Dos resultados apresentados, verifica-se que ao nível estratégico, é apresentado em detalhe os dados, os instrumentos e os órgãos que se relacionam para desenvolver a monitorização a este nível, e para a qual a MAOp do PTer contribui (SR A.2.1 a A.2.6), no entanto, os mesmos não são referidos, nem ao nível do CO, nem ao nível da estrutura do CTer, sendo assim referenciados por apenas 8% dos entrevistados, à exceção do SiMPIEs que é novamente referido pelo E.03 (SR A.2.9).

Contudo, é visível que ao nível estratégico da GNR procura-se adotar um modelo de gestão que funde os dois modelos apresentados em termos de enquadramento conceptual, ou seja, cumpre o modelo de GP português, integrando-o com um modelo de gestão organizacional semelhante ao que foi revisto no capítulo 2, ou seja, num modelo de GE alinhado com a GOp.

Da análise às respostas promovidas, a este nível, destaca-se a apresentação de quatro instrumentos de planeamento que servem de base à monitorização global da GNR, designadamente a EG e respetivo PEG (SR A.2.1), o PA (SR A.2.3 e A.2.5) e o QUAR (SR A.2.4).

A monitorização da EG e do PEG está sustentada no SiMPIEs (SR A.2.1), em que as ações e iniciativas estratégicas são o dado elementar que alimenta toda a sua estrutura,



querendo isto dizer que a monitorização das ações e iniciativas estratégicas promovem de forma automática, a monitorização dos indicadores e metas, dos objetivos operacionais, das estratégias parcelares e do mapa estratégico (SR A.2.1), sendo este último composto por linhas de orientação estratégica, dimensões e objetivos estratégicos, numa lógica do Quadro de Comando Integral, ou *Balanced Scorecard* (GNR, 2015a, pp. 60–62, 2020b, pp. 83–85).

Assim, as ações e iniciativas estratégicas, que são realizadas no âmbito das atividades operacionais do PTER, são monitorizadas pelo CO e inseridas manualmente no SiMPIEs (SR A.2.1).

O E.01 refere ainda a existência do POS (SR A.2.2), um plano desenvolvido para o atual ciclo estratégico, destinado ao CO, promovendo a desagregação das ações e iniciativas estratégicas pelas unidades operacionais da GNR, contudo o mesmo não é referido ao nível dos entrevistados do CO e do CTER.

Quanto ao QUAR, o mesmo é formulado anualmente no PA da GNR, sendo composto por objetivos, indicadores e metas, em que a sua monitorização é baseada nas ações que sustentam os indicadores, sendo estes retirados preferencialmente da EG e do PEG (SR A.2.4). Não é referida a utilização de um sistema de informação associado, no entanto a monitorização das ações referentes à atividade operacional do PTER é realizada e apresentada pelo CO (SR A.2.4).

No âmbito do PA da GNR, o mesmo assenta no planeamento anual de objetivos, atividades e recursos, idêntico ao modelo de GP referido no enquadramento conceptual, e a sua monitorização é realizada através do RA, não existindo sistema de informação desenvolvido para o efeito (SR A.2.3).

No que concerne à MdA no âmbito do PA, verifica-se que o planeamento de atividades é estruturado em programas, subprogramas, atividades/projetos e ações, sendo que as ações são desagregadas pelas unidades da GNR, sendo-lhes afetos recursos humanos, através da métrica efetivos/dia e recursos financeiros (SR A.2.5). A atividade operacional do PTER está integrada no Programa 1 do PA, planeada pelo CO em conjunto com as unidades (SR A.2.5). A monitorização das atividades da GNR, realizada em sede de RA, não obedece à mesma estrutura lógica, não sendo feita por programas como referido, ou seja, não é feita com base nas ações planeadas, nem com base nos recursos afetos às ações (SR A.2.6), adotando uma lógica de estatística e resultados, semelhante à que é desenvolvida no âmbito do RASI (XXII Governo da República Portuguesa, 2020b).





Respeitante às respostas prestadas pelos entrevistados ao nível do CO e do CTer, verifica-se que não são foram detalhados em pormenor, quais os elementos específicos que sustentam os processos de MAOp do PTer, sendo certo que os dados residentes no SIGAOp (SR A.2.8 e A.2.9) são referidos por 58% dos entrevistados como os principais elementos de MAOp do PTer.

Por outro lado, a MAOp do PTer nestes dois níveis, é explicada essencialmente numa lógica de monitorização em tempo real, de onde resultam diariamente briefings, onde o CINGOp e as salas de situação, ao seu nível, promovem a sua elaboração e apresentação (SR A.2.7, A.2.11, A.2.12 e A.2.14), sendo estes elementos, no seu conjunto, referidos por 32% dos entrevistados.

Aproveitando o detalhe dos excertos de resposta que sustentam os SR referidos, são apresentados como dados a monitorizar o “n.º de patrulhas”, “n.º de ações de fiscalização”, “n.º de ações de sensibilização”, “n.º de ocorrências”, informação referente à “ocorrência/incidente”, que permita responder às questões “Quando? Quem? Onde? O quê? Como?”, entre outros (SR A.2.8 e A.2.12).

Na procura de aprofundar um pouco mais a investigação, sobre os elementos que fazem parte do processo de MAOp do PTer, ao nível do CO e do CTer, complementou-se com a análise da fonte documental referente ao “Manual do SIIOP GNR” (GNR, 2020c), já referido. Tendo por base que este sistema faz parte dos SIGAOp e é referido diversas vezes nas respostas das entrevistas, manifestando-se como um dos principais instrumentos para a MAOp do PTer.

Tendo em conta a reserva e confidencialidade do conteúdo do manual, evidenciam-se de forma geral os resultados obtidos da análise do mesmo sobre esta questão em específico, destacando-se essencialmente, três momentos que se associam à MAOp em geral, aplicável ao PTer:

- Planeamento e execução de uma “guia” de emprego operacional – Como já referido por alguns dos entrevistados, a “guia de patrulha” é um elemento para a MAOp do PTer e como já referido, já se encontra desenvolvido ao nível dos SIGAOp, nomeadamente no SIIOP, constituindo-se como um elemento de planeamento de curto prazo, e em simultâneo de registo da atividade operacional. A guia é enquadrada numa missão (tipo de atividade operacional), num grupo data-hora (GDH) para registo do início e fim da ação, sendo-lhe associado os efetivos específicos que vão dar cumprimento à mesma (GNR, 2020c, pp. 18–19),





permitindo assim compreender como os meios foram dispostos no terreno, qual a sua finalidade e duração temporal. No âmbito do SGQ do PTer (GNR, 2019c) a “guia de patrulha” apenas consta no processo referente ao patrulhamento.

- Eventos operacionais – Verifica-se que existem um conjunto de registos no SIIOP que se constituem como eventos que são relevantes para a atuação da GNR e que poderão exigir uma resposta operacional da parte do seu dispositivo (GNR, 2020c, p. 15). Os eventos poderão ter uma origem externa à GNR, como é o caso mais comum das ocorrências, tal como podem surgir de iniciativa interna, como são, a título de exemplo, as operações (GNR, 2020c, p. 19). O registo dos eventos operacionais, para além de outros fins, tem como objetivo a possibilidade de os mesmos serem geridos e alocados aos meios colocados no terreno, ou seja, às guias de patrulha, já identificadas na fase anterior, ou como foi denominado, a uma “guia” de emprego operacional.
- Ações de resposta operacional – Tendo por base o manual referido existem um conjunto de processos (informatizados) que servem para registar a resposta operacional que é prestada aos eventos operacionais, muitos deles adotando a forma de resultados, sendo que a guia de patrulha também se destina ao registo destes resultados, que podem ser respeitantes à totalidade ou a uma parte de um evento operacional (GNR, 2020c, pp. 15–19). Da mesma forma as ações de resposta operacional podem adotar a forma de processos, ou seja, o evento operacional desencadeia a necessidade de se promoverem um conjunto de tarefas e procedimentos que são registados (fisicamente ou digitalmente), podendo os mesmos ser associados a uma guia de patrulha, ou individualmente aos efetivos que a compõem (GNR, 2020c, pp. 15–19).

Dos resultados apurados é possível deduzir que a GE na GNR, é um processo que se encontra mais consolidado, mas cuja eficácia depende da sua interligação com a GOp, sendo que esta última ainda se encontra numa fase mais ativa ao nível de implementação e melhoria, seja ao nível dos sistemas de informação, como ao nível da definição de processos e procedimentos. Deste facto resulta que os processos de MAOp do PTer apesar de ainda não estarem totalmente consolidados, podem ser estabelecidos com base na prática e experiência dos participantes entrevistados e das fontes documentais existentes.

Estando identificado de forma mais detalhada quais os dados, estruturas e instrumentos utilizados na MAOp do PTer, optou-se por aprofundar, dentro destes processos, que



mecanismos são utilizados para monitorizar a afetação dos RH às atividades operacionais desenvolvidas pelo PTER. Esta opção vai de encontro ao verificado no enquadramento conceptual, considerando que a MdA contempla a monitorização dos recursos que lhe são afetos, em sintonia com o previsto para os PRA no âmbito da GP, e que pelas delimitações estabelecidas para a presente investigação, apenas se cingirá à monitorização dos RH afetos à atividade operacional do PTER.

Para esse efeito foi desenvolvida a pergunta quatro, cujos resultados estão refletidos no Quadro 5, considerando os SR e excertos de resposta contantes no Quadro 13 e no Quadro 14, respetivamente, ambos no Apêndice C.

**Quadro 5 – Resultados relativos à pergunta 4. da entrevista**

SR	GCG	CO					CTer Setúbal						%
	DPERI	Cmdt.	DO	DI	DCSI	CINGOp	Cmd		SOTRP	Sal. Sit.	DTer	PTer	
	E.01	E.02	E.03	E.04	E.05	E.06	E.07	E.08	E.09	E.10	E.11	E.12	
A.4.1	X												8%
A.4.2		X			X	X	X						33%
A.4.3			X					X	X		X		33%
A.4.4			X					X					17%
A.4.5			X					X					17%
A.4.6				X									8%
A.4.7										X		X	17%

As respostas promovidas a esta pergunta promoveram uma análise simples, e que é evidenciada nos resultados apresentados, verificando-se que a GNR ainda não conseguiu estabelecer mecanismos que demonstrem de forma clara a quantificação ou a medição de RH, no desenvolvimento das atividades operacionais referentes ao PTER.

Para este efeito, ao nível do E.01 é referido a não utilização de mecanismos que o permitam fazer, resultando que a monitorização das ações e iniciativas estratégicas do PEG, das atividades executadas no âmbito do RA, e dos indicadores do QUAR não são quantificadas quanto ao emprego dos RH (SR A.4.1).

Ao nível do CO e dos CTER verifica-se que a problemática é direcionada para a ótica da gestão de RH (SR A.4.2 e A.4.4), por 50% dos entrevistados, e 33% dos entrevistados faz referência genérica aos SIGAOp (SR A.4.3), não tendo sido possível aferir em detalhe como são monitorizados os RH afetos à atividade operacional do PTER, mas pelos dados constantes no RASI 2020 e nos RA da GNR é possível concluir que em algumas atividades é indicado genericamente o “n.º de efetivos” como quantificação de RH.

Da análise da fonte documental “Manual do SIIOP GNR” (GNR, 2020c), verifica-se que ao ser associado à “guia de patrulha” os efetivos que lhe estão associados e o GDH do



seu emprego, permite que as atividades e os resultados registados no âmbito das guias de patrulha possam também ser medidos em horas, minutos e segundos de RH, permitindo a adoção de uma métrica de UERH, já referida no enquadramento conceptual.

Nestes termos, as respostas à pergunta quatro evidenciam que ainda não são utilizados os dados provenientes dos registos de RH na MAOp do PTer, especialmente os que resultam das guias de patrulha, que permitem quantificar de forma precisa como são afetos os efetivos da GNR, às diferentes atividades operacionais desenvolvidas pelo PTer, possibilitando, a título de exemplo, traduzir as atividades operacionais dos PTer em horas de RH e apresentar esses dados para efeitos de RA e sustentar o planeamento de atividades e as necessidades de efetivos como base na execução das atividades operacionais.

#### 4.2.1. Síntese conclusiva

Concluindo o exposto na análise dos dados e resultados, verifica-se que a resposta à QD 2 é bastante extensa, pois resultaram da investigação bastantes elementos que promovem a MAOp do PTer.

Nestes termos, verificou-se a MAOp do PTer é operacionalizada através de dois órgãos, sendo eles o PTer e a SS do CTer.

A monitorização da ação operacional é central neste processo, sendo que a mesma está materializada na “guia de patrulha” e assume duas perspetivas, designadamente a perspetiva de emprego operacional e a perspetiva de resposta operacional, estando englobada a monitorização de RH em ambas.

O elemento que interliga estas duas perspetivas da ação operacional são os eventos operacionais, podendo estes também revestir duas dimensões, ou seja, eventos com origem externa à GNR e eventos originados pela GNR.

Os DTer, o comando e estado-maior dos CTer utilizam, essencialmente, a monitorização das ações e eventos operacionais para monitorização e gestão da atividade operacional dos PTer em tempo real e para a apresentação de *briefings* diários, entre outros. O mesmo acontece com o CO através do CINGOp, a nível nacional.

A DPERI recebe a informação da monitorização das ações operacionais dos PTer através do CO, para monitorização da EG (mapa estratégico, LOE, dimensões e OE), do PEG (estratégias parcelares, objetivos operacionais, indicadores, metas e ações/iniciativas estratégicas) e do QUAR (dimensões, objetivos operacionais, indicadores e metas), nas partes correspondentes. Verificou-se que não é monitorizada a atividade operacional dos



CTer planeada em sede do PA, e que o RA da GNR não adota a estrutura de programas de atividades do PA.

Para todos os efeitos e tendo em conta o enquadramento conceptual apresentado, serão considerados como elementos do processo, os necessários para que a DPERI possa assegurar a monitorização do PA e a elaboração do RA com a mesma estrutura.

Considerando a identificação dos principais elementos que contribuem para a MAOp do PTER, importa promover uma análise sobre o relacionamento dos mesmos e desenvolver o mapeamento de um processo que permita a integração dos elementos identificados e a articulação das diferentes necessidades, desde o nível do tático até ao nível estratégico, promovendo a integração num processo apenas, permitindo uma visão global do mesmo a todos os níveis da estrutura.

#### **4.3. Proposta de mapeamento integrado dos processos de monitorização da atividade operacional do Posto Territorial da GNR**

Considerando a conjugação, análise, discussão e debate dos resultados obtidos em resposta às QD1 e QD2, atento ao facto de a GpP não estar desenvolvida no que toca aos processos de MAOp do PTER, e promovendo a possibilidade de se darem passos no desenvolvimento de um SGQ da GNR, propõe-se o desenvolvimento de um processo que envolve desde o nível estratégico até ao nível tático.

Para o mapeamento dos processos de MAOp do PTER, foi relevado o SGQ do PTER investigado no âmbito da QD1, as necessidades e elementos que promovem a MdA do PTER investigados no subcapítulo 4.2, conjugando ainda algumas considerações sobre a MdA referidas em sede de enquadramento conceptual.

Importa desde logo estabelecer que o mapeamento proposto é o resultado da investigação realizada, estando por isso cingido às delimitações que foram estabelecidas.

Por outro lado, e como já foi verificado, considera-se que apesar de a centralidade do processo se focar na MAOp do PTER, a mesma tem impacto e deve responder a necessidades de monitorização existentes noutros níveis da estrutura hierárquica da GNR, sendo que as mesmas foram tidas em consideração para promover a integração dos diferentes processos, como se de um só processo se tratasse.

##### **4.3.1. Conceitos centrais do processo**

Antes de se proceder ao mapeamento propriamente dito, apresentam-se os conceitos centrais, retirados da análise dos dados e resultados apresentados nos subcapítulos anteriores,



bem como do enquadramento conceptual, e que são essenciais para a compreensão, desenvolvimento e implementação do processo mapeado:

- Evento operacional – Este é o elemento que inicia o processo de MAOp do PTer. As salas de situação e o CINGOp procuram acompanhar eventos que estão a ocorrer no terreno, sendo que os mais prementes, prendem-se com as ocorrências e com as operações, ou seja, eventos para os quais é necessária uma resposta da GNR. Assim, o conceito de evento operacional traduz-se num evento de interesse para a atividade operacional da GNR, para o qual poderá ser necessário uma resposta operacional do PTer. O evento operacional poderá ocorrer considerando duas origens, interna ou externa. A GNR deverá proceder ainda à tipificação destes eventos, organizando-os de forma a facilitar o seu registo e se adequar às necessidades de informação a prestar (*briefings*, RA, RASI, entre outras).

- Ação operacional – verifica-se que o elemento central na MdA é a ação, estando a mesma presente em todos os níveis da organização e respetivos instrumentos, seja na monitorização de indicadores e respetivos objetivos, no planeamento e controlo de atividades e recursos, como na gestão diária das ações desenvolvidas no terreno. Para o efeito desenvolveu-se o conceito de ação operacional, respeitante a cada ação que é desenvolvida no terreno pelo PTer e que é acompanhada pela respetiva SS. Fundamentado na lógica da atual guia de patrulha desenvolveu-se o conceito de ação operacional assente em duas dimensões, nomeadamente o emprego operacional e a resposta operacional;

- Emprego operacional – a ação operacional nesta dimensão traduz a forma como os meios são colocados no terreno e para o fim a que se destinam, devendo-se aplicar a todas as ações operacionais desenvolvidas pelo PTer, nesta ótica. A GNR deverá proceder à tipificação das ações de emprego operacional, assegurando a harmonia entre as diferentes necessidades da estrutura, alinhadas com a estrutura dos PRA e possibilitando a identificação das que alimentam os indicadores do QUAR e do PEG.

- Resposta operacional – Nesta dimensão a ação operacional traduz a forma como os meios no terreno respondem aos eventos operacionais, devendo-se relacionar com as ações de emprego operacional e os eventos operacionais. A GNR deverá proceder à tipificação das ações de resposta operacional, assegurando a harmonia entre as diferentes necessidades da estrutura, alinhadas com a estrutura dos PRA e possibilitando a identificação das que alimentam os indicadores do QUAR e do PEG.

As propostas, fundamentação e conceitos apresentados encontram-se mais densificados no Apêndice D.

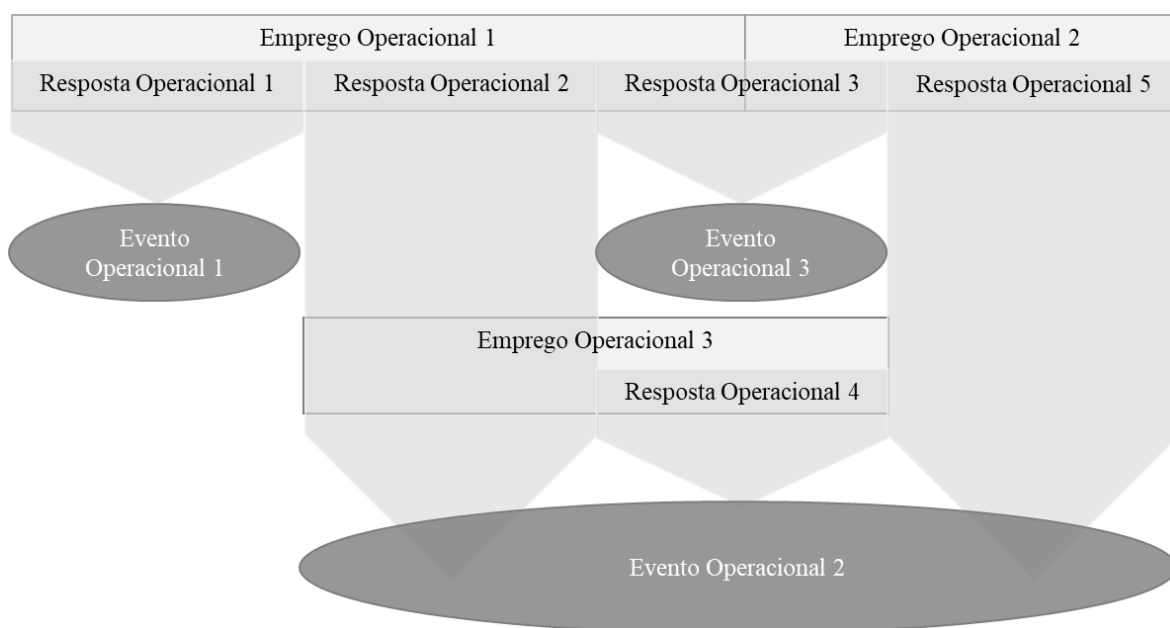


Foram ainda considerados os SIGAOp e o SiMPIEs no âmbito do processo, evidenciando os sistemas de informação existentes e que devem ser utilizados/adaptados para potenciar uma eficaz implementação do processo e dos respetivos conceitos.

#### 4.3.2. Articulação entre os conceitos centrais do processo

Para além da explicação e definição dos conceitos centrais do processo, importa estabelecer como é que articulação entre os mesmos deve ser feita, tendo impacto ao nível da forma como os registos são processados em sistema.

A Figura 9 procura demonstrar o relacionamento pretendido entre estes elementos-chave do processo:



**Figura 9 – Articulação entre os elementos “emprego operacional”, “resposta operacional” e “evento operacional”**

Importa ainda referir que, atualmente existem processos e procedimentos que decorrem das ações de resposta operacional, relacionados com os trâmites necessários de âmbito criminal, contraordenacional, entre outros, que não foram considerados no âmbito do processo de MAOp do PTer, mas que decorrem deste.

A monitorização da atividade em tempo real pressupõe que os registos referidos são gerados e acessíveis de forma antecipada ou no momento em que ocorrem.

O mapeamento do processo corresponde à tradução dos conceitos apresentados e da sua articulação, sendo que o mesmo será graficamente apresentado na secção que se segue, em resposta à QC.

Assim, para efeitos de mapeamento do processo será utilizado o *software* Bizagi Modeler, podendo a legenda respeitante aos artefactos de mapeamento ser consultada na Figura 12 do Apêndice D (bizagi, sem data).



#### 4.3.3. Proposta de mapeamento integrado do processo

Neste sentido, conclui-se que a resposta à QC, nomeadamente quanto à forma de integração dos diferentes processos de MAOp de PTer, pode ser assegurada através do desenvolvimento, implementação, articulação e aplicação dos conceitos centrais referentes ao processo, e que foram apresentados na seção anterior.

Para melhor concretização da resposta a prestar a esta questão, desenvolveu-se o mapeamento do processo que concretiza os conceitos apresentados, optando-se por propor um mapeamento mais simplificado do mesmo (o mapeamento detalhado consta no Apêndice E), sob o princípio de que o fluxograma deverá permitir que todos consigam visualizar e compreender o funcionamento do SG e os fins a que se destina.

Nestes termos, propõe-se o a adoção do processo de MAOp do PTer de acordo com a proposta de mapeamento constante na Figura 10:

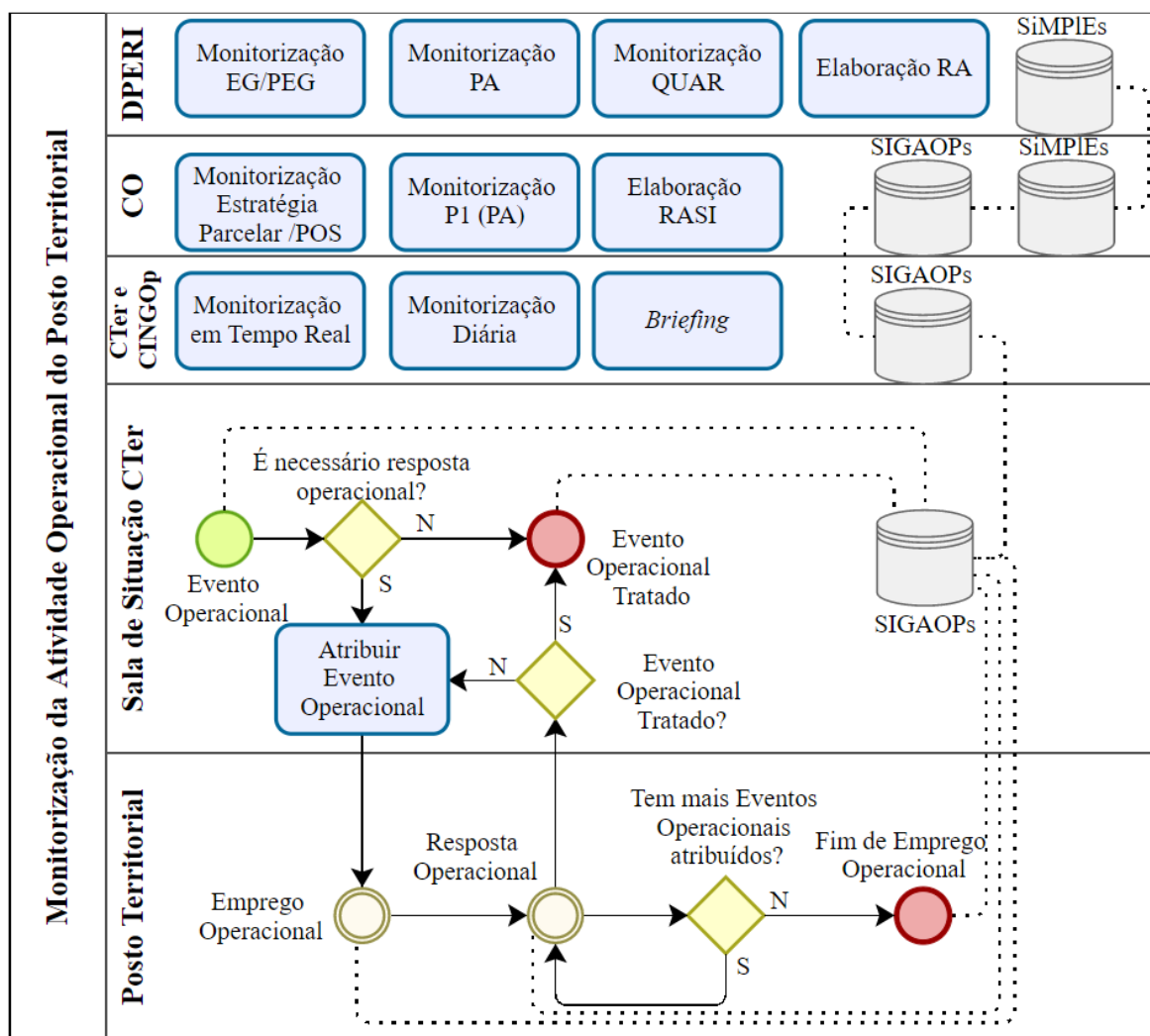


Figura 10 – Proposta de mapeamento integrado dos processos de monitorização da atividade operacional do Posto Territorial.





## 5. Conclusões

A GNR é uma força de segurança multifacetada, dotada de um vasto leque de capacidades e competências em vários domínios e dimensões, desenvolvendo uma diversidade de atividades em prol da fundamental segurança e bem-estar do povo português.

A sua organização é singular no seio das organizações públicas em Portugal, dotada de uma característica única, que se manifesta pela vasta capilaridade da sua implantação territorial, contando com 492 PTER, próximos e ao serviço do cidadão, fazendo *jus* à visão estratégica desta instituição, como uma força humana, próxima e de confiança.

Contudo, o desafio à gestão da Guarda é tão vasto quanto a sua dimensão e dispersão e muitos têm sido os passos prosseguidos para acompanhar as melhores práticas e modelos de gestão, no sentido de assegurar o uso eficiente e eficaz dos recursos, promovendo a qualidade do serviço público prestado ao cidadão.

Dentro deste enquadramento, torna-se essencial acompanhar e orientar diariamente as múltiplas atividades desenvolvidas por cada um dos PTER existentes, informação essencial para que se desenvolva uma atuação sustentada e adequada a cada realidade social, onde a GNR está inserida.

Assim, a monitorização das atividades desenvolvidas pelo PTER representa um processo incontornável, para assegurar a posse de informação útil, atempada e consolidada que apoie a gestão diária, a GOp e a GE dos recursos e das atividades da componente territorial da GNR.

Para tal efeito, desenvolveu-se uma revisão da literatura assente em dois conceitos estruturantes, a GpP e a MdA, permitindo desenvolver um modelo de análise que guiou todo o raciocínio e investigação realizada. A MdA é um conceito comum à GE e operacional de uma organização e à GdO públicas em Portugal. É ainda, o elo de ligação entre as fases de planeamento e controlo, garantindo a produção de informação que permita estabelecer mecanismos de controlo e de avaliação sobre a execução dos planos, da mudança organizacional, o apuramento de desvios e o apoio à tomada de decisão. De igual forma, a monitorização de atividades deve ser integrada com a monitorização de objetivos e de recursos, ligando a GE à GOp e à gestão de recursos.

Deste modo, ao longo da investigação, verificou-se que a GpP é uma técnica de gestão indissociável da GdQ, em que a melhoria dos bens e serviços fornecidos é alcançada através da melhoria dos processos. Assim, o mapeamento dos processos afigura-se a melhor forma





de todos compreenderem como todas as componentes do sistema se organizam, como se relacionam e como trabalham entre si para alcançar os fins a que se destina.

Considerando o objeto de estudo e a revisão da literatura estabeleceu-se a problemática da presente investigação, centrada no mapeamento e integração dos processos de MAOp do PTER da GNR.

O percurso da investigação adotou uma metodologia de raciocínio indutivo, procurando, através dos dados recolhidos, interpretar a realidade específica da GNR e atribuir os respetivos significados, no sentido de procurar soluções para a problemática identificada. Para o efeito, desenvolveu-se uma estratégia qualitativa, através de análise documental e entrevistas.

Da análise dos dados obtidos e dos resultados apurados, foi possível verificar que a GNR já deu alguns passos no âmbito da GpP, sendo visível que a adoção de um modelo de GE desde 2015, estabelece a GdQ como um caminho a alcançar, e que se concretizou em 2019 e 2020 na certificação do SGQ de 12 PTER.

Contudo, a resposta à QD1 evidencia que o processo de MAOp do PTER não faz parte dos processos definidos e mapeados para o sistema certificado, o que tornou ainda mais pertinente o mapeamento deste processo, como parte do desenvolvimento da GpP na GNR.

Neste sentido, da análise das entrevistas e dos resultados obtidos, foi possível investigar quais os principais elementos que promovem a MAOp do PTER, ou seja, os órgãos, as tarefas, os instrumentos, a rede de trabalho, informação, entre outros aspetos.

Assim, a MAOp desenvolve-se desde o nível estratégico até ao nível tático.

Ao nível tático e operacional a MAOp manifesta-se essencialmente na relação entre a SS e os PTER, com o acompanhamento do CINGOp, procurando o registo de informação em tempo real sobre os eventos operacionais, tipologia e disponibilidade de meios empregues e respostas operacionais que estão a ocorrer no terreno. Essa informação é monitorizada diariamente para efeitos de briefing no CTER e no CO, utilizando-se os SIGAOp.

A nível operacional e estratégico a MAOp do PTER está presente na relação entre o CO e DPERI, procurando o registo de informação referente a ações desenvolvidas pelo PTER que influenciam a monitorização das ações estratégicas do PEG, os indicadores do QUAR da GNR, bem resultados em sede de RA.

A investigação e apuramento dos elementos referidos, asseguraram a resposta à QD2, identificando os elementos que atualmente os diferentes participantes, e a análise documental, manifestaram como necessários à MAOp do PTER.



Assim, para resposta à QC, face às necessidades de correlação e interoperabilidade que emergiram das respostas às QD1 e QD2, propôs-se o mapeamento de um único processo de monitorização da atividade operacional do Posto Territorial, que integra todos os níveis da estrutura da GNR, onde o fluxo de informação permite alimentar de forma automática os sistemas de informação de nível tático/operacional e os de nível operacional/estratégico, algo que não acontece atualmente, traduzindo-se numa inovação com impacto significativo na fiabilidade e rigor da informação gerada nos sistemas de índole operacional e estratégico.

Em termos de contributos para o conhecimento foi desenvolvido o mapeamento de um importante processo e de conceitos necessários à sua correta aplicação, com especial relevância para o conceito de ações operacionais, nas dimensões de emprego operacional e resposta operacional.

Os resultados permitiram apurar que a ação operacional é o ponto comum que integra as diferentes necessidades de monitorização de toda a estrutura, assegurando que a monitorização realizada pelas salas de situação e do CINGOp, em tempo real, está em linha com a monitorização dos instrumentos estratégicos e de gestão realizada pelo CO e pela DPERI, para além da utilidade que a informação produzida pode trazer em sede de planeamento.

Considera-se também que a introdução de métricas de recursos humanos nas ações operacionais são um aspeto de grande importância, pois permitem desenvolver a gestão integrada de objetivos, atividades e recursos, tal como evidenciado no enquadramento concetual ao nível da GP e da GO. De igual forma, a utilização desta métrica poderá potenciar a integração deste processo com o processamento de vencimentos e/ou a contabilidade analítica, com utilidade para o apuramento de custos imputados em processos judiciais e planos nacionais com participação da GNR.

O processo proposto constitui assim um importante passo para a prossecução da implementação da TQM na GNR, com abrangência a todos os níveis organizacionais.

Em termos de limitações da investigação identifica-se o facto de os processos de MAOp do PTER ainda estarem em desenvolvimento e implementação, verificando-se que os participantes ainda se encontram em processo de aprendizagem e adaptação aos mesmos e aos SIGAOp.

Para estudos futuros seria importante validar a aplicabilidade do processo mapeado e proposto na presente investigação a outros processos de monitorização da atividade operacional da GNR. Da mesma forma, o estudo dos processos de planeamento da atividade



operacional e dos processos de controlo, avaliação e decisão na atividade operacional, seriam uma mais-valia e complementares à presente investigação.

Por fim, recomenda-se o desenvolvimento e a implementação do processo mapeado e dos conceitos desenvolvidos.



## Referências bibliográficas

- Aguayo, R. (2010). *Dr. Deming. The American who taught the japanese about quality*. New York: Millennia Managment Book.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Roxanne, H.-S., & Ansof, R. (2019). *Implanting strategic managment* (3.<sup>a</sup> ed.). Gewerbestrasse: Palgrave Macmillan.
- Bairrada Informação, J. O. (2020). *10 Postos Territoriais da GNR recebem certificação do sistema de gestão da qualidade [Notícia online]*. Retirado de <https://www.bairradainformacao.pt/2020/11/17/10-postos-territoriais-da-gnr-recebem-certificacao-do-sistema-de-gestao-da-qualidade/>
- bizagi. (sem data). *Bizagi Modeler [Página online]*. Retirado de <https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>
- CCAS. (2008a). Anexo 3: Cálculo pontuação dos recursos. Em *Construção do QUAR: Linhas de Orientação*. Lisboa: Autor. Retirado de [https://arquivo.pt/wayback/20210225013925mp\\_/http://www.ccas.min-financas.pt/documentacao/anexo-3-calculo-dos-recursos-humanos-e-financeiros](https://arquivo.pt/wayback/20210225013925mp_/http://www.ccas.min-financas.pt/documentacao/anexo-3-calculo-dos-recursos-humanos-e-financeiros)
- CCAS. (2008b). *Construção do QUAR: Linhas de Orientação*. Lisboa: Autor. Retirado de [https://arquivo.pt/wayback/20210225014222mp\\_/http://www.ccas.min-financas.pt/documentacao/construcao-do-quar.-linhas-de-orientacao](https://arquivo.pt/wayback/20210225014222mp_/http://www.ccas.min-financas.pt/documentacao/construcao-do-quar.-linhas-de-orientacao)
- Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro. (1996). *Elaboração do Plano e Relatório de Atividades*. Diário da República, 1<sup>a</sup> Série, 225, 3398-3399. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministro.
- Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro. (1996). *Balanço Social*. Diário da República, 1<sup>a</sup> Série, 234, 3530-3542. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Deming, W. E. (2000). *The New Economics for Industry, Government, Education (Second Edition)*. Cambrigde, Massachussets: Massachuttes Institute of Tecnology.
- Despacho n.º 1292/2020, de 21 de janeiro. (2020). Primeira alteração ao Despacho n.º 11132/2018, de 11 de novembro - unidades orgânicas flexíveis. Em *Diário da República*. Diário da República, 2.<sup>a</sup> Série, 20, 84-105. Lisboa: Administração Interna - Guarda Nacional Republicana - Comando-Geral.
- Dias, A. L. (2016). *Gestão Estratégica*. Manual para o Curso de Promoção a Oficial Superior da GNR. Lisboa: Autor.
- Dias, A. L., Varela, M., & Costa, J. L. (2013). *Excelência Organizacional*. Lisboa: bnomics.
- Ershadi, M., Jefferies, M., Davis, P., & Mojtahedi, M. (2020). Towards successful



- establishment of a project portfolio management system: Business process management approach. *Journal of Modern Project Management*, 8(1), 22–41. <https://doi.org/10.19255/JMPM02302>
- Esteves, L. (2011). *Controlo de Qualidade na Administração Pública: a Universidade de Coimbra (Relatório de Estágio do Mestrado em Administração Pública Empresarial da Faculdade de Direito)*. Universidade de Coimbra.
- Fernandes, B. R. (2013). *Gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Elsevier.
- GNR. (2014). *Plano de Atividades 2015*. Lisboa: Autor. Retirado de <https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2015/PAGNR2015.pdf>
- GNR. (2015a). *Estratégia da Guarda 2020*. Lisboa: Autor. Retirado de [http://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/estrategia\\_2020.pdf](http://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/estrategia_2020.pdf)
- GNR. (2015b). *Plano de Atividades 2016*. Lisboa: Autor. Retirado de <https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2016/PAGNR2016.pdf>
- GNR. (2015c). *Plano Estratégico da Guarda 2020 (Reservado)*. Lisboa: Autor.
- GNR. (2016a). *Plano de Atividades 2017*. Lisboa: Autor. Retirado de <https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2017/RA2017.pdf>
- GNR. (2016b). *Relatório de Atividades 2015*. Lisboa: Autor. Retirado de <https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2015/RelatorioActividadesGNR2015.pdf>
- GNR. (2017a). *Carta de Qualidade*. Lisboa: Autor. Retirado de <https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2017/cartadequalidade.pdf>
- GNR. (2017b). *Plano de Atividades 2018*. Lisboa: Autor. Retirado de [https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2018/PA\\_GNR\\_2018.pdf](https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2018/PA_GNR_2018.pdf)
- GNR. (2017c). *Relatório de Atividades 2016*. Lisboa: Autor. Retirado de [https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2016/RA2016\\_APROVADOCMDT.pdf](https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2016/RA2016_APROVADOCMDT.pdf)
- GNR. (2018a). *Plano de Atividades 2019*. Lisboa: Autor. Retirado de [https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2019/PA\\_GNR\\_2019.pdf](https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2019/PA_GNR_2019.pdf)
- GNR. (2018b). *Relatório de Atividades 2017*. Lisboa: Autor. Retirado de <https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2017/PA2017.pdf>
- GNR. (2019a). *Plano de Atividades 2020*. Lisboa: Autor. Retirado de [https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2020/PA\\_GNR\\_2020.pdf](https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2020/PA_GNR_2020.pdf)
- GNR. (2019b). *Política da Qualidade [Página online]*. Retirado de <https://www.gnr.pt/politicaqld.aspx>
- GNR. (2019c). *Posto Territorial. MQ.01. Manual da qualidade (Reservado)*. (Despacho

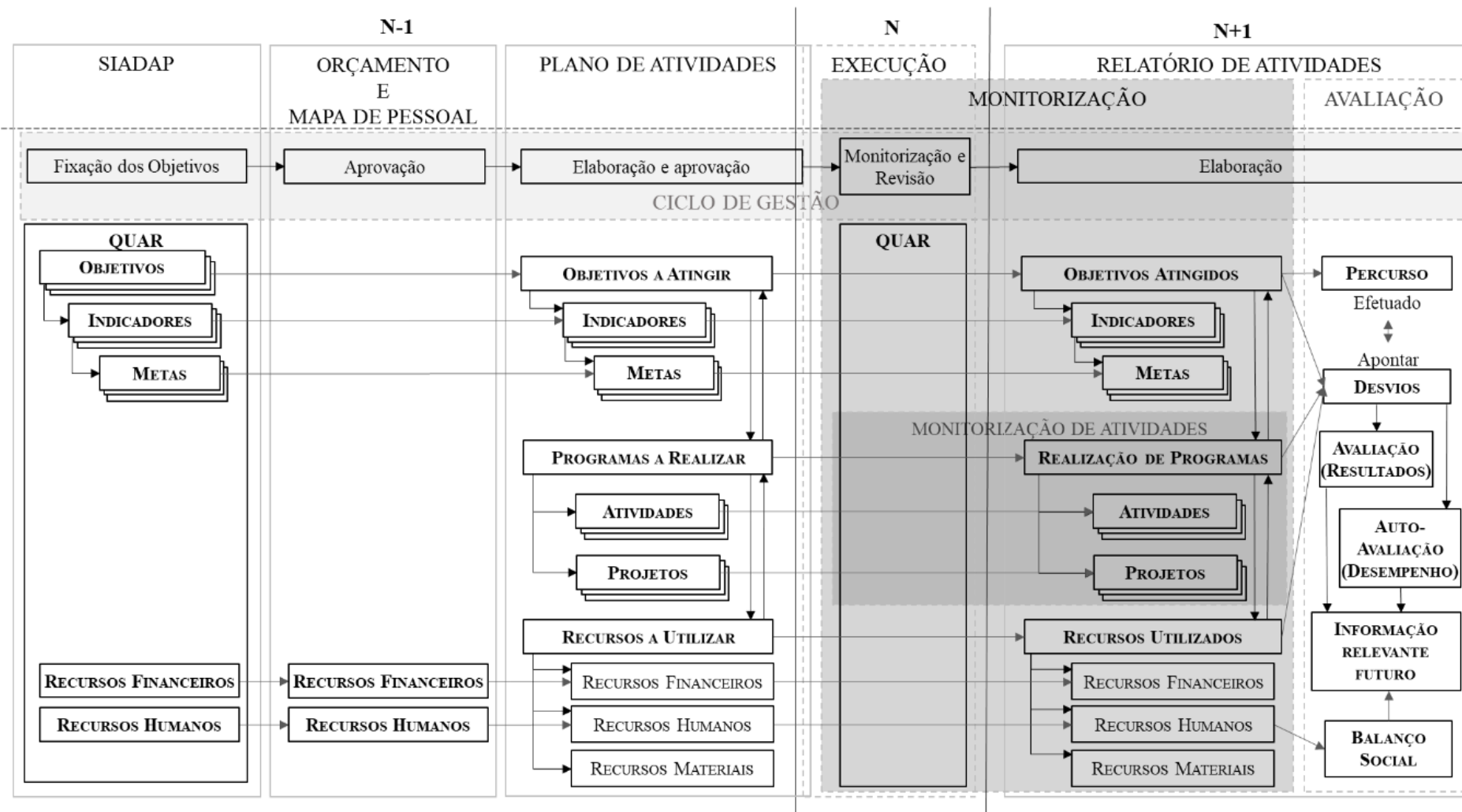


- 103/19, de 11 de setembro). Lisboa: Autor.
- GNR. (2019d). *Relatório de Atividades 2018*. Lisboa: Autor. Retirado de [https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2018/RA\\_GNR\\_2018.pdf](https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2018/RA_GNR_2018.pdf)
- GNR. (2020a). *Certificação do Posto Territorial de Vendas Novas*. Retirado de <https://www.gnr.pt/noticias.aspx?linha=15511>
- GNR. (2020b). *Estratégia da Guarda 2025*. Lisboa: Autor. Retirado de [https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/estrategia\\_2025.pdf](https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/estrategia_2025.pdf)
- GNR. (2020c). *PDG NR 1-03-01. Manual do SIIOP GNR (Volume I) (Reservado)*. Lisboa: Autor.
- GNR. (2020d). *Plano Estratégico da Guarda 2025 (Reservado)*. Lisboa: Autor.
- GNR. (2020e). *Plano Operacional Sectorial 2025 (Reservado)*. Lisboa: Autor.
- GNR. (2020f). *Relatório de Atividades 2019*. Lisboa: Autor. Retirado de [https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2019/ra\\_gnr\\_2019\\_vf.pdf](https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2019/ra_gnr_2019_vf.pdf)
- GNR. (2020g). *Relatório de atividades da GNR de 2019*. Retirado de [https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2019/ra\\_gnr%202019\\_vf.pdf](https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2019/ra_gnr%202019_vf.pdf).
- Grant, R. M. (2018). *Contemporary Strategy Analysis* (Tenth). Hoboken, NJ: Wiley & Sons.
- Lei n.º 12-A/2008, de 27 de F. (2008). *Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas*. Diário da República, 1ª Série, 41, 1326-(2)-1326-(22). Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. (2014). *Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas*. Diário da República, 1ª Série, 117, 3220-3304. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro. (2007). *Aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, 1.ª Série, 213, 8043-8051. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. (2007). *Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública*. Diário da República, 1ª Série, 270, 9114-(2)-9114-(21). Lisboa: Assembleia da República.
- Magalhães, J. (2019). *Posto Territorial da GNR de Fátima recebe certificação de qualidade [notícia online]*. Região de Leiria; Retirado de <https://www.regiaodeleiria.pt/2019/12/posto-territorial-da-gnr-de-fatima-recebe-certificacao-de-qualidade/>
- Mintzberg. (1994). *Rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press.
- Portaria n.º 1450/2008, de 16 de dezembro. (2008). *Estabelece a organização interna das*



- unidades e define as respetivas subunidades da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, 1.<sup>a</sup> Série, 242, 8845-8854. Lisboa: Ministério da Administração Interna.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020, de 31 de julho. (2020). *Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023*. Diário da República. 1.<sup>a</sup> Série, 148, 8-28. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Rodrigues, M. V. (2014). *Ações para a qualidade*. São Paulo: Elsevier.
- Santos, L. A. B., Lima, J. M. M. V. (Coords.) (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (2.<sup>a</sup> edição, revista e atualizada)*. Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Witcher, B. J. (2020). *Absolute essencial of strategic management*. Routledge. <https://doi.org/978-1-138-36537-7>
- XXII Governo da República Portuguesa. (2020a). *GNR já tem 12 Postos Territoriais com Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001/2015 [Notícia online]*. Retirado de <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=gnr-ja-tem-12-postos-territoriais-com-certificacao-do-sistema-de-gestao-da-qualidade-iso-90012015>
- XXII Governo da República Portuguesa. (2020b). *Relatório Anual de Segurança Interna 2020*. Lisboa: Autor. Retirado de <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBQAAAB%2BLCAAAAAAABAAzNDQ1NAUABR26oAUAAAA%3D>

## Apêndice A – A Monitorização de Atividades no Âmbito do Ciclo de Gestão



**Figura 11 – A monitorização de atividades no âmbito do ciclo de gestão**

Fonte: Adaptado de SIADAP e Decreto-Lei n.º 183/96.



**Apêndice B – Modelo de Análise****Quadro 6 – Modelo de análise**

TEMA	OS PROCESSOS DE MONITORIZAÇÃO DA ATIVIDADE OPERACIONAL							Capítulo 1 Introdução
OBJETIVO GERAL	Propor um mapeamento integrado dos principais processos de monitorização da atividade operacional do Posto Territorial da GNR							
OBJETIVOS ESPECIFICOS	OEsp 1 Analisar a implementação da gestão por processos no âmbito da monitorização da atividade operacional do PTer.		OEsp 2 Investigar os elementos existentes no sistema organizacional da GNR, que promovem a monitorização da atividade operacional do PTer					
QUESTÕES DERIVADAS	QD1 A gestão por processos encontra-se implementada no âmbito da monitorização da atividade operacional do PTer?		QD2 Que elementos fazem parte do sistema organizacional da GNR, que promovem a monitorização da atividade operacional do PTer?					
QUESTÃO CENTRAL	Como integrar os diferentes processos de monitorização da atividade operacional do Posto Territorial da GNR?							Capítulo 2 Enquadramento conceptual
CONCEITOS	Gestão por Processos							
			Monitorização de Atividades					
DIMENSÕES	Sistema de Gestão da Qualidade		Gestão Estratégica e Operacional		Gestão Pública			
VARIÁVEIS	Sistema de Gestão		Estratégias		Ciclo de Gestão			
	Processos	Melhoria Contínua	Planeamento	Controlo e Avaliação	Plano de Atividades	QUAR	Relatório de Atividades	
INDICADORES	Gestão		Planos		Objetivos			
	Componentes do sistema		Programas		Atividades			
	Rede de Trabalho		Orçamentos		Recursos			
	Finalidade do Sistema		Procedimentos		Eficiência			
	Ciclo PDCA		Controlo <i>a priori</i>		Eficácia			
	Qualidade		Organização		Qualidade			
	Mapeamento dos Processos							
		Controlo <i>à posteriori</i>						
MÉTODO RECOLHA INFORMAÇÃO	ANÁLISE DOCUMENTAL							Capítulo 3 Metodologia e Método
			ENTREVISTA					
TRATAMENTO DE DADOS / RESULTADOS	4.1 A gestão por processos da atividade operacional da GNR		4.2 A monitorização da atividade operacional do Posto Territorial da GNR					Capítulo 4 Apresentação dos Dados e Discussão
	4.3 Proposta de mapeamento integrado dos processos de monitorização da atividade operacional do Posto Territorial da GNR							



## Apêndice C – Tratamento e Análise das Entrevistas

### 1. Participantes no âmbito das entrevistas

O Quadro 7, identifica os participantes no âmbito das entrevistas realizadas para o presente trabalho de investigação:

**Quadro 7 – Participantes no âmbito da entrevista estruturada realizada**

ID	Participante	Função
E.01	Paulo Miguel Lopes de Barros Poiães	Chefe da Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais
E.02	José Manuel Lopes dos Santos Correia	Comandante Operacional da Guarda Nacional Republicana
E.03	Rui Alberto Ribeiro Veloso	Diretor do Departamento de Operações
E.04	José Manuel Cascalho Moisés	Diretor da Direção de Informações
E.05	José Carlos da Costa Guilherme	Diretor da Direção de Comunicações e Sistemas de Informação
E.06	Hélder Romeu Serra Oliveira	Chefe do Centro Integrado Nacional de Gestão Operacional
E.07	Mário José Machado Guedelha	Comandante do Comando Territorial de Setúbal
E.08	Marco Paulo Almeida de Rodrigues Gonçalves	2.º Comandante do Comando Territorial de Setúbal
E.09	Adérito Grazina Rodrigues	Chefe da Secção de Operações, Treino e Relações Públicas do CTer Setúbal
E.10	Alexandra Cristina Leonardo Matos	Chefe Sala de Situação (SS)
E.11	Luís Manuel Santos Molano	Comandante do Destacamento Territorial de Santiago do Cacém
E.12	Sandra Maria Ferreira Ramos Caselas	Comandante de Posto Territorial de Santo André

### 2. Perguntas da entrevista e problemática associada

No Quadro 8 apresentam-se as perguntas que foram estruturadas para a realização das entrevistas e qual a problemática associada a cada uma delas.

**Quadro 8 – Perguntas da entrevista estruturada e problemática associada**

Pergunta		Problemática	
1.	Considerando que os dados são elementos essenciais para os processos de monitorização, indique de forma sucinta como procede à monitorização da atividade operacional desenvolvida pelos Postos Territoriais?	A	Processos de monitorização da atividade operacional desenvolvida pelo PTer
2.	Refira os dados que considera essenciais para esse efeito, a que estruturas e instrumentos recorre para obter a informação necessária e com que periodicidade?		
3.a	Principais dificuldades?	B	Aspetos a considerar para a melhoria dos processos de monitorização da atividade do PTer
3.b	Principais constrangimentos?		
3.c	Principais aspetos a melhorar?		
3.d	Principais boas práticas?		
4.	Relacionado com a questão anterior, entende-se que acompanhar o “consumo” de recursos humanos (RH), constitui uma preocupação fulcral no processo de monitorização da qualquer atividade. Sobre este aspeto específico a que mecanismos recorre para compreender como os recursos humanos são afetados à atividade operacional desenvolvida pelos Postos Territoriais?	A	Processos de monitorização da atividade operacional desenvolvida pelo PTer
5.a	Principais dificuldades?		
5.b	Principais constrangimentos?	B	Aspetos a considerar para a melhoria dos processos de monitorização da atividade do PTer
5.c	Principais aspetos a melhorar?		
5.d	Principais boas práticas?		



### 3. Segmentos de resposta e excertos das entrevistas

Considerando as perguntas desenvolvidas e para análise das respostas promovidas, foram identificados para cada pergunta, um conjunto de SR, que decorrente da sua análise permitirá promover as respostas às problemáticas levantadas, identificando-se igualmente os excertos das respostas associados aos SR identificados e que constam nos quadros que se seguem:

Quadro 9 – Segmentos de resposta para a pergunta 1.

P.1	Considerando que os dados são elementos essenciais para os processos de monitorização, indique de forma sucinta como procede à monitorização da atividade operacional desenvolvida pelos Postos Territoriais?
SR (Cód)	Segmentos de resposta P.1.
A.1.1	Através do SiMPIEs, na parte respeitante aos dados e informações que decorrem da atividade operacional dos PTER, sendo os dados registados e validados pelo CO.
A.1.2	Através do RA na parte respeitante aos dados e informações que decorrem da atividade operacional dos PTER, sendo os dados compilados e validados pelo CO.
A.1.3	Através do QUAR, formulado no PA, monitorizado trimestralmente e avaliado em sede de RA, na parte respeitante aos dados e informações que decorrem da atividade operacional dos PTER, sendo os dados compilados e validados pelo CO.
A.1.4	Através dos SIGAOp.
A.1.5	Através do CINGOp.
A.1.6	Através dos dados de utilização dos diferentes SIC.
A.1.7	Através das salas de situação (CTer).
A.1.8	Através de Briefings.
A.1.9	Através da ação de comando, rondas, visitas e revistas.
A.1.10	Através das guias de patrulha do PTER.
A.1.11	Através da escrituração do PTER.

Quadro 10 – Excertos de resposta relativos à pergunta 1.

ID	Excertos de resposta P.1.	SR (Cód)
E.01	(...) "A monitorização é realizada através do Sistema de Monitorização do Plano Estratégico (SiMPIEs), processo que decorre sobre os dois instrumentos estratégicos referidos." (...) "Uma boa parte dos dados monitorizados nos instrumentos referidos, resultam da monitorização da atividade operacional desenvolvida pelos Postos Territoriais, mas que não é realizada de forma direta por esta Divisão." (...) "Todos os dados monitorizados nos instrumentos referidos, que são sustentados nas atividades de cariz operacional, são comunicados, registados e validados por um ponto central: O Comando Operacional." (...) "O QUAR atualmente é planeado e proposto em sede de elaboração do Plano de Atividades, a sua monitorização é realizada trimestralmente, cabendo no Relatório de Autoavaliação espelhar o produto da monitorização anual do QUAR, de onde resulta uma análise sobre o mesmo, sendo incorporado no Relatório de Atividades" (...) "Uma boa parte dos dados monitorizados nos instrumentos referidos, resultam da monitorização da atividade operacional desenvolvida pelos Postos Territoriais, mas que não é realizada de forma direta por esta Divisão." (...) "Todos os dados monitorizados nos instrumentos referidos, que são sustentados nas atividades de cariz operacional, são comunicados, registados e validados por um ponto central: O Comando Operacional." (...)	A.1.1



ID	Excertos de resposta P.1.	SR (Cód)
	(...) "O Relatório de Atividades acaba por agregar o resultado de vários processos de monitorização e análise, tendo o Plano de Atividades como referência." (...) Uma boa parte dos dados monitorizados nos instrumentos referidos, resultam da monitorização da atividade operacional desenvolvida pelos Postos Territoriais, mas que não é realizada de forma direta por esta Divisão. (...) "Todos os dados monitorizados nos instrumentos referidos, que são sustentados nas atividades de cariz operacional, são comunicados, registados e validados por um ponto central: O Comando Operacional."	A.1.2
E.02	(...) "Quando necessário, a monitorização da atividade operacional do Posto Territorial é feita através dos Sistemas de Informação de Gestão e Apoio Operacional (SIGAOp)" (...)	A.1.4
E.03	"A monitorização da atividade operacional do PTER ocorre em dois planos distintos. O primeiro, apostado na monitorização permanente da atividade operacional e das operações correntes desenvolvidas em Território Nacional (TN), com suporte nos sistemas de gestão de atividade operacional existentes, sendo essa responsabilidade assumida pelo Centro Integrado Nacional de Gestão Operacional (CINGOp) do Comando Operacional." (...)	A.1.4
		A.1.5
	(...) "O segundo, a realizar de forma periódica, correspondendo ao coligir, tratamento e análise dos resultados operacionais obtidos e posterior confrontação com os objetivos operacionais definidos em sede de Instrumentos de Gestão." (...)	A.1.1
		A.1.2
E.04	(...) "A atividade operacional desenvolvida pelos PTER é essencialmente monitorizada com recurso às ferramentas existentes no Sistema Integrado de Gestão da Atividade Operacional." (...)	A.1.3
E.05	(...) "A atividade operacional desenvolvida pelos PTER é essencialmente monitorizada com recurso às ferramentas existentes no Sistema Integrado de Gestão da Atividade Operacional." (...)	A.1.4
E.06	"Quando necessário, a monitorização da atividade operacional do Posto Territorial pode ser efetuada através dos dados de utilização: da rede SIRESP, da rede RNSI, do registo de logs nas aplicações SIGAOp e SIGRI, do Serviço Móvel Terrestre (dados) e Serviços Fixo Terrestre (comunicações), da VPN, e outras."	A.1.6
E.06	"A monitorização da atividade operacional dos escalões subordinados, em particular dos Postos Territoriais, é realizada prioritariamente através da interação com o órgão de gestão da atividade operacional situada ao nível da Unidade, que é a Sala de Situação." (...)	A.1.7
	(...) "Concomitantemente, é de realçar a importância da existência dos Sistemas de Informação, Gestão e Apoio Operacional (SIGAOp), que se traduzem em instrumentos basilares na recolha de informação, supervisão operacional, e de apoio à tomada de decisão."	A.1.4
E.07	"- Ação de Comando, direta com os Comandantes de Subunidades - Rondas, visitas e revistas"	A.1.9
	"- Sistema Integrado de Informações Operacionais Policiais (SIIOP P) - SIIOP 2S (Salas Situação) - SIGRI - SGRUAF" (...)	A.1.4
	(...) "- Briefing diário da Unidade - Briefings setoriais da Unidade" (...)	A.1.8
	(...) "- Sala de Situação da Unidade" (...)	A.1.7
E.08	"A monitorização da atividade operacional desenvolvida pelos postos territoriais, obriga-nos, nos dias de hoje, a recorrer a um processo multidimensional (tipo <i>mixed-process</i> )	A.1.4



ID	Excertos de resposta P.1.	SR (Cód)
	<i>model</i> ), assente, no essencial, nos sistemas de informação disponíveis (SIIOP e SIGRI), brífingues (diários, mensais, setoriais), rondas realizadas pelos titulares dos cargos de comando, ações inspetivas, formativas e de treino."	A.1.8
		A.1.9
E.09	"Utilização do SIIOP D para toda a gestão da correspondência e do SIIOP-P 2.0 para a monitorização das comunicações, registo e controlo das ocorrências das Subunidades; Utilização do SIIOP2-S, para o controlo, monitorização e registos nos SIGAOp das operações, de todos os acidentes rodoviários, cortes de via, entre outras situações. Utilização do TMENU, SEGURNET, SEI, IMT, SCOT no âmbito das informações rodoviárias; Utilização do SIIOP-P, SIS-SCHENGEN, INSYST, SIGESP, pedidos de advogados no sistema SINOA, registos de pessoas desaparecidas no AS400, inserção/recuperação de viaturas no SEI" (...)	A.1.4
	(...) "Monitorização/controlo dos mapas de controlo do empenhamento operacional e das escalas das subunidades (SIIOP2S), comunicação do início e final das patrulhas, disponibilidades e indisponibilidades das mesmas, registo de todas as chamadas feitas pelas patrulhas por outros motivos."	A.1.7
E.10	"Monitorização da atividade operacional desenvolvida pelas Subunidades através do Sistema Integrado de Informações Operacionais Policiais (SIIOP Pv2.8)" (...)	A.1.4
	(...) "e SIIOP 2S (Salas Situação) para registo/controlo do empenhamento das patrulhas por ocorrência/incidente comunicado à Sala de Situação."	A.1.7
E.11	"A monitorização da atividade operacional dos Postos Territoriais é feita a partir da análise das plataformas informáticas em uso (SIIOP)" (...)	A.1.4
	(...) "análise por amostragem das guias de patrulha" (...)	A.1.10
	(...) "rondas ao Posto e à respetiva escrituração" (...)	A.1.11
	(...) "rondas ao Posto" (...)	A.1.9
E.12	"Utilização do Sistema Integrado de Informações Operacionais Policiais (SIIOP Pv2.8) para monitorização da atividade operacional desenvolvida pelos Postos Territoriais" (...)	A.1.4
	(...) "e o SIIOP 2S (Salas Situação) para registo/controlo do empenhamento das patrulhas por ocorrência/incidente comunicado à Sala de Situação."	A.1.7

Quadro 11 – Segmentos de resposta para a pergunta 2.

SR (Cód)	Segmento de resposta P.2.
A.2.1	As ações e iniciativas estratégicas, constantes no PEG, são a base para a monitorização dos elementos e instrumentos estratégicos no SiMPIEs (mapa estratégico, objetivos estratégicos, estratégias parcelares, objetivos operacionais, indicadores e metas), estando a responsabilidade de monitorização/validação das atividades operacionais desenvolvidas pelo PTER, atribuída ao CO.
A.2.2	O POS permite ao CO desagregar as ações e iniciativas estratégicas ao nível das Unidades Operacionais, promovendo a ligação dos instrumentos estratégicos às mesmas.
A.2.3	Objetivos, atividades e recursos são os dados monitorizados pelo RA com referência aos dados planeados no âmbito do PA, não tendo qualquer sistema de informação associado. Procura integrar o relacionamento dos três elementos referidos. A responsabilidade de monitorização das atividades operacionais desenvolvidas pelo PTER, e apresentadas no RA, cabe ao CO, em coordenação com as Unidades.
A.2.4	Objetivos, indicadores e metas do QUAR, formulados no PA, monitorizados trimestralmente e monitorização anual no RA. Indicadores correspondem a ações ou fórmulas que contemplam ações. Sintonia com indicadores e metas dos instrumentos estratégicos. Dados correspondentes à atividade operacional desenvolvida pelo PTER, compilados e apresentados pelo CO.
A.2.5	Os programas de atividades do PA, contemplam subprogramas, atividades/projetos, Ações, Unidade, com afetação de recursos humanos (efetivos/dia) e recursos financeiros (€), não tendo sido ainda possível realizar o mesmo exercício em sede de RA. O Programa 1 do PA contempla atividades operacionais desenvolvidas pelos PTER, que é planeada pelo CO em conjunto com as Unidades, não se concretizando o mesmo exercício no RA.



SR (Cód)	Segmento de resposta P.2.
A.2.6	RA estruturado numa ótica de resultados e não de atividades desenvolvidas, sendo os resultados da atividade operacional apresentados pelo CO.
A.2.7	Monitorização da atividade operacional permanente com briefing diário apresentado pelo CINGOp.
A.2.8	Dados residentes nos SIGAOp.
A.2.9	Conjugar dados dos SIGAOp, com dados do SIGRI e com os dados do SiMPIEs.
A.2.10	Dados de utilização dos SIC.
A.2.11	Dados residentes no CINGOp e Salas de Situação das Unidades.
A.2.12	Dados diários da atividade ao nível da estrutura das Unidades.
A.2.13	Dados fornecidos em sede de pedido de informação.
A.2.14	Dados produzidos ao nível do briefing diário da Unidade.
A.2.15	Conjugação de dados referentes aos recursos disponíveis, o planeamento e execução de atividades e a resposta prestada.

Quadro 12 – Excertos de resposta relativos à pergunta 2.

ID	Excertos de resposta P.2.	SR (Cód)
E.01	(...) "Ao nível dos Objetivos, e de acordo com o referido, a GNR integra o processo referente ao planeamento e monitorização do QUAR diretamente no Plano e Relatório de Atividades." (...) "A GNR tem procurado que as propostas apresentadas para efeitos do QUAR sejam compostas apenas por indicadores do Plano Estratégico, no entanto têm surgido orientações da tutela que levam à inserção de outros indicadores, o que levanta a necessidade de ser estabelecido um processo de monitorização específico para os mesmos, paralelo ao estabelecido na plataforma SiMPIEs. Neste sentido e para efeitos da monitorização dos objetivos do Plano de Atividades/QUAR, os indicadores e as metas representam a base elementar a monitorizar, alimentando os restantes elementos da estrutura de objetivos definida. Grande parte dos indicadores, representam a realização de uma ação/atividade que pode ser quantificada, contudo podem surgir indicadores que resultam de uma fórmula, mais complexa, não sendo visível na monitorização a quantificação das diferentes componentes que fazem parte da fórmula.	A.2.4
E.01	Durante o ano, a monitorização do QUAR é realizada trimestralmente, em sintonia com o Plano Estratégico. A monitorização dos indicadores é reportada à Secretaria-Geral do MAI, na plataforma SIADAP 1 criada para todos os organismos do MAI. A monitorização anual, ou seja, a que é realizada no 4.º trimestre é incorporada no Relatório de Atividades, e alvo de análise no Relatório de Autoavaliação, também incorporado no Relatório de Atividades. Dependendo dos indicadores formulados, existem aqueles que resultam da monitorização da atividade operacional desenvolvida pelos Postos Territoriais, e que contribuem para a avaliação de desempenho."	A.2.4





ID	Excertos de resposta P.2.	SR (Cód)
	<p>(...) "o plano de atividades contempla um capítulo dedicado aos Programas de atividades a desenvolver para o ano."</p> <p>(...) o detalhe de informação contempla cinco níveis: Programa; Subprograma, Atividades/Projetos; Ações, Unidade. Em sede de planeamento é realizado um exercício de afetação de recursos financeiros e de recursos humanos.</p> <p>Para o caso da atividade operacional desenvolvida pelo Posto Territorial, o Plano de Atividades contempla o Programa 01 – “Emprego Operacional, Comando e Controlo”, onde são planeadas as ações de cariz operacional a desenvolver. Em sede de planeamento é solicitado ao CO para que em conjunto com as Unidades Operacionais estabeleçam uma estrutura de subprogramas, atividades/projetos e ações, promovendo a quantificação do n.º de ações a realizar, o número de recursos humanos a utilizar, através da métrica “efetivo/dia” e os recursos financeiros diretos a consumir, designadamente os que decorrem do consumo de combustível rodoviário. Esta informação é recolhida através de Excel.</p> <p>Neste caso, a ação volta a ser o elemento base para efeitos de monitorização, contudo, contempla a afetação de recursos financeiros e recursos humanos. Apesar de se realizar este exercício de planeamento ainda não foi possível à GNR conseguir promover o mesmo exercício em sede de monitorização para efeitos do Relatório de Atividades (...)</p>	A.2.5
	<p>(...) No que toca à monitorização do Plano de Atividades, cujo resultado se traduz no Relatório de Atividades, importa referir que atualmente, nenhum destes instrumentos é desenvolvido através de uma aplicação informática, recorrendo-se essencialmente às ferramentas do Microsoft Office, designadamente Word, Excel e Publisher.</p> <p>Assim, para estes dois instrumentos de gestão anual e nos termos das orientações da legislação, a GNR procura fomentar o planeamento, a monitorização e a correlação de três dimensões: Objetivos, Recursos e Atividades.</p> <p>(...)</p>	A.2.3
	<p>(...)</p> <p>"Ou seja, na prática, a monitorização das ações e iniciativas são o elemento necessário à monitorização da Estratégia e do Plano Estratégico da Guarda, sendo que para os restantes níveis de informação apenas é necessário compreender a arquitetura e os coeficientes atribuídos."</p> <p>(...)</p> <p>"Importa referir que a primeira estratégia parcelar do Plano Estratégico é designada Estratégia de Capacidades e Comando e Controlo (Emprego Operacional), encontrando-se a mesma à responsabilidade do CO, cuja monitorização contempla ações e iniciativas que resultam da atividade operacional desenvolvida pelos postos territoriais, entre outras, e que contribuem para a monitorização da Estratégia e do Plano Estratégico."</p> <p>(...)</p>	A.2.1
	<p>(...)</p> <p>Apesar de se realizar este exercício de planeamento ainda não foi possível à GNR conseguir promover o mesmo exercício em sede de monitorização para efeitos do Relatório de Atividades, onde o capítulo dedicado às atividades adota uma estrutura diferente, organizado numa ótica de resultados" (...)</p>	A.2.6
	<p>(...)</p> <p>Realça-se que o Plano Estratégico e a plataforma SiMPIEs abordam os dados na perspetiva global da GNR, não detalhando as ações e iniciativas por cada Unidade Territorial, cabendo esse processo de planeamento e monitorização ao CO, sendo que para o efeito, foi criado no último processo de planeamento estratégico o Plano Operacional Sectorial, com a finalidade, de promover o planeamento e monitorização ao nível das Unidades Operacionais da GNR.</p> <p>(...)</p>	A.2.2
E.02	<p>"Todos os dados sobre a atividade operacional são importantes. A monitorização da atividade operacional é feita de forma ininterrupta, através do Centro Integrado Nacional de Gestão Operacional (CINGOp) com apresentação diária de briefing à estrutura de Comando, onde me incluo."</p>	A.2.7
E.03	<p>"Primeiro Plano: SIIOP-P; SIIOP-2S; SIIOP-O."(...)</p>	A.2.8
	<p>(...) "Segundo Plano: SIIOP-P; SIGRI-Módulo “Comando Operacional”; SIMPLES2025"</p>	A.2.9



ID	Excertos de resposta P.2.	SR (Cód)
E.04	"É essencial o recurso ao SIIOP-P, para obter os dados necessários para monitorização. (...)"	A.2.8
E.05	(...) A maior parte da informação é disponibilizada por entidades externas à Guarda, COG SIRESP, RNSI, operadores de telecomunicações, etc."	A.2.10
E.06	"De referir que no que diz respeito à estrutura operacional e de gestão da atividade operacional, esta encontra-se na dependência funcional direta do Comandante Operacional, e inclui além das diferentes Unidades os Órgãos de Gestão da Atividade Operacional (OGAOp). Com implementação permanente destaca-se como OGAOp, o Centro Integrado Nacional de Gestão Operacional (CINGOp) e as Salas de Situação (SSit) das Un."	A.2.11
E.07	"São essenciais os dados decorrentes da atividade operacional diária das estruturas da Unidade" (...)	A.2.12
	(...) "Instrumentos de monitorização são essencialmente (...) briefings diários da atividade operacional da Unidade" (...)	A.2.14
	(...) "Instrumentos de monitorização são essencialmente (...) pedidos expressos da através da SOTRP, SIIC, SEPNA e canal de Comando" (...)	A.2.13
	(...) "Instrumentos de monitorização são essencialmente SIIOP D, SIIOP P" (...)	A.2.8
E.08	"As estruturas e instrumentos utilizados (diária e semanalmente) são as que estão associadas ao processo referido na resposta à questão anterior (1.)." (...)	A.2.12
		A.2.14
		A.2.8
	(...) "Todavia, os dados (que consideramos) fundamentais para o processo de monitorização centram-se em três grandes dimensões (organização, funcionamento e prestação do serviço policial) e são, em resumo, os relacionados com os seguintes elementos: • Recursos disponíveis (materiais e humanos) • Eventos planeados e não planeados (administrativos e operacionais) • Termos da resposta (mérito, oportunidade, eficiência, eficácia)"	A.2.15
E.09	(...) No âmbito das minhas funções recorro diariamente ao SIIOP D e ao SIIOP P para consulta e monitorização."	A.2.8
E.10	"Obter informação necessária a cada incidente de modo a conseguir responder aos 5 quesitos (Quando? Quem? Onde? O quê? Como?) através das plataformas SIIOP 2S em simultâneo com o SIIOP Pv2.8, consoante a pertinência da ocorrência ou da informação necessária."	A.2.8
E.11	"Considero como essenciais os seguintes indicadores: - nº de patrulhas realizadas; - nº de ações de fiscalização; - nº de ações de sensibilização; - nº de reclamações; - nº de ocorrências. Periodicidade; semanal; mensal; trimestral; semestral e anual."	A.2.12
E.12	"Obter os dados necessários por cada ocorrência/incidente será conseguir responder aos 5 quesitos (Quando? Quem? Onde? O quê? Como?) através das plataformas SIIOP Pv2.8 em simultâneo com o SIIOP 2S, consoante a pertinência da ocorrência ou da informação necessária. A monitorização é constante entre as 2 plataformas."	A.2.8

Quadro 13 – Segmentos de resposta para a pergunta 4.

P.4	<b>Relacionado com a questão anterior, entende-se que acompanhar o “consumo” de recursos humanos (RH), constitui uma preocupação fulcral no processo de monitorização da qualquer atividade. Sobre este aspeto específico a que mecanismos recorre para compreender como os recursos humanos são afetos à atividade operacional desenvolvida pelos Postos Territoriais?</b>
SR (Cód)	<b>Segmento de resposta P.4</b>
A.4.1	Não são utilizados mecanismos que permitam medir como os RH do PTER são afetos às respetivas ações e iniciativas estratégicas constantes no PEG, ou a atividades planeadas no PA, ou aos indicadores do QUAR
A.4.2	Não aborda corretamente a questão, direcionando para a temática da gestão de RH.
A.4.3	Utilização dos SIGAOp.





<b>A.4.4</b>	Utilização do SIGRI.
<b>A.4.5</b>	Utilização de informação constante em relatórios, briefings, rondas, ações inspetivas, formativas e de treino.
<b>A.4.6</b>	Não necessita de monitorizar o emprego de RH na atividade operacional do PTER.
<b>A.4.7</b>	Gestão realizada pelas das Salas de Situação

Quadro 14 – Excertos de resposta relativos à pergunta 4.

ID	Excertos de resposta P.4	SR (Cód)
<b>E.01</b>	"Considerando os processos de monitorização referidos e ao nível da DPERI não existem mecanismos que permitam aferir de forma exata como os recursos humanos são afetados às atividades/ações desenvolvidas. (...)"	A.4.1
<b>E.02</b>	"O Relatório Anual de Segurança Interna (IASI), é um dos instrumentos tido em consideração no momento de efetuar o planeamento de gestão dos RH. O Plano Estratégico e os Relatórios de Atividades dos sucessivos Planos de Atividades, também permitem correlacionar os RH, com a atividade operacional, identificando tendências. Por outro lado, existem fenómenos externos à Guarda, por imposição legal (resposta ao fenómeno da violência doméstica, ambiente, etc.) ou por decisão superior (prioridades da política Criminal), que obrigam a afetar recursos às áreas especializadas, com impacto nos RH do Posto Territorial."	A.4.2
<b>E.03</b>	"Utilização do SIIOP-2S;"	A.4.3
	(...)"	A.4.4
	"Para o segundo plano: Utilização do SIGRI – Módulo "Comando Operacional" (...)"	A.4.5
<b>E.04</b>	(...)" "A DI, face às suas atribuições, não estuda em concreto o empenhamento dos recursos humanos dos PTER."	A.4.6
<b>E.05</b>	"A construção de soluções técnicas, exige que haja RH técnicos qualificados (serviço TIE) no órgão responsável por montar a solução, DCSI. Esta situação deve de ser acautelada em tempo garantindo a formação de técnicos TIE, oficiais, sargentos e guardas."	A.4.2
<b>E.06</b>	"No cumprimento das atribuições afetas ao CINGOP, associado aos inúmeros contactos realizados com o Estado-Maior das Unidades e respetivas SSit, é possível constatar que existe uma preocupação constante em escolher os militares para as diferentes funções de acordo com as competências que possuem."	A.4.2
<b>E.07</b>	(...)" "Os sistemas, os briefings e ação de comando, a todos os níveis, são elementos que permitem rentabilizar os recursos, promovendo o empenhamento em parceria, apoio e reforço, balanceado para fazer mais com os recursos disponíveis."	A.4.2
<b>E.08</b>	(...)"aos sistemas de informação disponíveis (SIIOP e SIGRI)" (...)"	A.4.3
	(...)"complementarmente, através de brífingues (diários, mensais, setoriais), rondas realizadas pelos titulares dos cargos de comando, ações inspetivas, formativas e de treino."	A.4.4
	(...)"	A.4.5
<b>E.09</b>	(...)"recorre-se normalmente ao SIIOP P ou ao SIIOP2-S" (...)"	A.4.3
<b>E.10</b>	"A Sala de Situação efetua uma criteriosa gestão do efetivo disponível em relação às ocorrências/incidentes por zona de ação." (...)"	A.4.7
<b>E.11</b>	"Através da monitorização da atividade operacional é possível compreender para onde deverá ser direcionado o esforço e afetação dos recursos humanos, socorrendo-me para tal dos mecanismos elencados na questão anterior."	A.4.3
<b>E.12</b>	"A Sala de Situação efetua uma criteriosa gestão do efetivo disponível em relação às ocorrências/incidentes por zona de ação." (...)"	A.4.7



## **Apêndice D – O Processo de Monitorização da Atividade Operacional do Posto Territorial**

O mapeamento do processo apresentado resulta resumidamente da seguinte análise que foi retirada ao nível do resultado das entrevistas.

O PTER planeia, regista e monitoriza as ações de emprego operacional, caracterizadas pela aplicação de um conjunto de meios específicos, no tempo e a um fim operacional concreto (guia de patrulha), enquanto a sala de situação do CTER regista os eventos operacionais, gere e monitoriza as ações de emprego operacional do PTER alocadas a esses eventos, sendo que por fim o PTER regista as ações de resposta operacional aos eventos que foram adstritos às suas ações de emprego operacional, manifestando-se pelos resultados e pelos processos associados a cada tipo de ação de resposta. Verifica-se que, para o efeito, são utilizados os SIGAOp, apesar de nem toda a informação ficar ainda registada nos mesmos, constando também em arquivo físico.

Por outro lado, a MAOp do PTER é necessária noutros níveis da estrutura da GNR, designadamente ao nível do CTER, do CO e da DPERI.

O CTER, através da sala de situação, monitoriza em tempo real as ações de emprego operacional, os eventos operacionais e as ações de resposta operacional desenvolvidas pelo CTER, e monitoriza diariamente os mesmos através do briefing diário realizado a este nível.

O CO através do CINGOp monitoriza em tempo real as ações de emprego operacional, os eventos operacionais e as ações de resposta operacional desenvolvidas a nível nacional e monitoriza diariamente os mesmos através do briefing diário, com recurso aos SIGAOp.

O CO, através da informação global das ações operacionais, promove a monitorização da estratégia parcelar que lhe está atribuída, respetivos objetivos operacionais, indicadores e metas, registando a informação referente às ações operacionais que correspondem a ações/iniciativas estratégicas.

Dentro da mesma lógica, o CO promove ainda a monitorização do QUAR na parte respeitante às ações operacionais que tenham correspondência a indicadores ou a fórmulas dos indicadores deste instrumento.

Apesar de atualmente não se realizar dessa forma, o CO poderá promover na parte respeitante ao Programa 1 do PA, a informação referente às ações de emprego operacional desenvolvidas e respetiva afetação de RH, contribuindo para a monitorização do PA e para a elaboração do RA de forma automática.

A DPERI mediante a informação prestada pelo CO monitoriza a EG, o PEG, o PA, o QUAR e elabora o RA, na parte em que contribui a atividade operacional desenvolvida pelo PTER.

Neste sentido foram desenvolvidos os seguintes conceitos, no sentido de aplicar e compreender o processo mapeado:

### **1. Evento operacional**

O evento operacional traduz-se num evento de interesse para a atividade operacional, para o qual poderá ser necessário uma resposta operacional do PTER. O evento operacional poderá ocorrer considerando duas origens, designadamente interna ou externa. Ao nível da origem interna, fundamenta-se a criação deste tipo de evento considerando dois elementos e necessidades identificadas, designadamente os eventos da iniciativa dos PTER, que estão na origem das ações desenvolvidas ao nível do patrulhamento e que se registam na guia de patrulha. Ainda com origem interna, foi identificado que os resultados das operações decorrem da sua associação aos resultados das guias de patrulha, daí a sua associação a esta tipologia de eventos, verificando-se que a iniciativa, neste caso tem a sua génese no CO, no CTER e no DTER consoante a dimensão da operação. Ao nível externo enquadram-se as ocorrências ou pedidos de entidades externas. O registo destes eventos é realizado através da ficha de evento operacional.

#### **1.1. Ficha de evento operacional**

Esta ficha fundamenta-se essencialmente na necessidade de registo das ocorrências e das operações. Apesar do antagonismo, chegou-se à conclusão que todas as ações de resposta têm por base um evento operacional, independentemente da origem, sendo que os de origem interna apresentam características de planeamento ou surgem no decorrer da ação. As fichas de evento operacional foram criadas para serem registados os factos que podem determinar o emprego dos meios e o desenvolvimento de ações de resposta operacional. Não foi possível aferir, com precisão, quais os dados que o registo dos eventos operacionais deve contemplar, mas, como referido nas entrevistas, dados que genericamente permitam responder às questões “Quando? Quem? Onde? O quê? Como?”. No entanto referem-se os seguintes,



no sentido de serem caracterizados e quantificados os eventos: n.º do evento; designação do evento; origem do evento; tipo de evento; GDH de início; GDH de fim; localização/área geográfica. Estes dados pretendem salvaguardar a necessidade de as salas de situação acompanharem em tempo real, os eventos que estão a decorrer, permitindo aferir e priorizar as necessidades de resposta de acordo com a disponibilidade dos meios que se encontram no terreno (através das guias de emprego operacional), podendo o mesmo ser aplicável ao nível do PTER, do DTER e do CINGOp.

### 1.2. Tipo de evento operacional

Como item a colocar na ficha de evento operacional, a GNR deverá proceder à tipificação destes eventos, organizando-os de forma a facilitar o seu registo e se adequar às necessidades para prestar esta informação nos briefings, para o RA, para o RASI e outras necessidades que não se tenham apurado nesta investigação.

## 2. Ação operacional

O elemento central do processo concretiza-se através da ação operacional, sendo que este conceito, contempla duas dimensões, nomeadamente o emprego operacional e a resposta operacional. Verificou-se que a guia de patrulha tem como objeto o registo de ações operacionais do PTER, mas que incorpora dois prismas sobre a forma como se olha para as ações. O somatório das ações operacionais do PTER corresponde a toda a atividade operacional desenvolvida pelo mesmo.

## 3. Emprego operacional

A ação operacional nesta dimensão traduz a forma como os meios são colocados no terreno e para o fim a que se destinam. O registo destas ações é realizado através da guia de emprego operacional.

### 3.1. Guia de emprego operacional

Esta guia pretende refletir a lógica da guia de patrulha, na parte respeitante ao emprego dos meios e que se demonstra aplicável não só às ações de patrulhamento, mas a toda a atividade operacional. O registo das ações de emprego operacional através desta guia, deve contemplar pelo menos seis itens: n.º da guia; GDH de início; GDH de fim; n.º de matrícula dos militares empregues; ação de emprego operacional; localização em tempo real. Estes dados salvaguardam a necessidade, das Salas de Situação das Unidades Operacionais monitorizarem, em tempo real, o tipo de meios que se encontram no terreno, para melhor procederem à gestão do seu emprego, considerando os eventos operacionais, podendo o mesmo ser aplicável ao nível do PTER, do DTER e do CINGOp. Da mesma forma, atende à necessidade dos CTER, em articulação com o CO fornecerem à DPERI os dados necessários ao planeamento e reporte de atividades, consubstanciado nos programas de atividades dos PRA, e respetiva afetação de RH com métricas associadas às atividades.

### 3.2. Ação de emprego operacional

Como item a colocar na guia de emprego operacional, a GNR deverá proceder à tipificação destas ações, organizando-as em subprogramas, atividades/projetos e ações, assegurando a harmonia entre as diferentes necessidades da estrutura, e alinhadas com a estrutura dos PRA. Anualmente as ações que alimentam os indicadores do QUAR e do PEG deverão ter associada essa indicação, de forma a promover a todos os níveis, o conhecimento das ações operacionais que influenciam a avaliação de desempenho da GNR e a execução da EG.

## 4. Resposta operacional

Como referido, a ação operacional adota duas dimensões, correspondendo a resposta operacional à segunda. Nesta dimensão a ação operacional traduz a forma como os meios no terreno responderam aos eventos operacionais. O registo destas ações é realizado através da guia de resposta operacional.

### 4.1. Guia de resposta operacional

Esta guia pretende refletir a lógica da guia de patrulha, na parte respeitante aos resultados e que se demonstra aplicável não só às ações de patrulhamento, mas a toda a atividade operacional. O registo das ações de emprego operacional através desta guia, deve contemplar pelo menos oito itens: n.º da guia; n.º de evento operacional; n.º da guia de emprego operacional; GDH de início; GDH de fim; n.º de matrícula dos militares empregues; ação de resposta operacional; localização em tempo real. Estes dados salvaguardam a necessidade, das salas de situação afetarem, em tempo real, os meios disponíveis no terreno aos eventos operacionais que estão a decorrer, sendo o mesmo aplicável ao nível do PTER, do DTER e do CINGOp. Da mesma forma, atende à necessidade de realização dos



briefings ao nível do CTer e do CINGOp, bem como para o CO fornecer à DPERI os dados necessários ao planeamento e reporte de atividades, consubstanciado nos programas de atividades dos PRA, e respetiva afetação de RH com métricas associadas às atividades.

### 4.2. Ação de resposta operacional

Como item a colocar na guia de resposta operacional, a GNR deverá proceder à tipificação destas ações, organizando-as em subprogramas, atividades/projetos e ações, assegurando a harmonia entre as diferentes necessidades da estrutura, e alinhadas com a estrutura dos PRA. Anualmente as ações que alimentam os indicadores do QUAR e do PEG deverão ter associada essa indicação, de forma a promover a todos os níveis, o conhecimento das ações operacionais que influenciam a avaliação de desempenho da GNR e a execução da EG.

## 5. Legenda artefactos bizagi

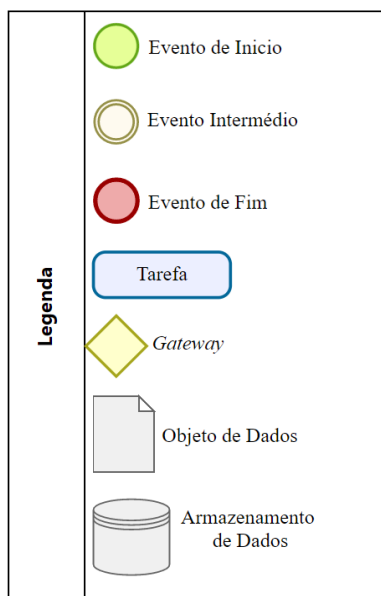
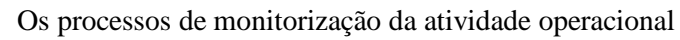


Figura 12 – Legenda artefactos bizagi



**Monitorização da Atividade Operacional do Posto Territorial**

```

graph TD
    subgraph DPERI
        DPERI1[Monitorização EG]
        DPERI2[Monitorização PEG]
        DPERI3[Monitorização PA]
        DPERI4[Monitorização QUAR]
        DPERI5[Monitorização RA]
    end

    subgraph CO
        CO1[Monitorização Estratégia Parcelar]
        CO2[Monitorização POS]
        CO3[Monitorização P1 PA]
        CO4[Elaboração RASI]
    end

    subgraph Ctere_CINGOp
        Ctere_CINGOp1[Monitorização em tempo real]
        Ctere_CINGOp2[Monitorização Diária]
        Ctere_CINGOp3[Briefing]
    end

    subgraph Sala_Situacao_CTER
        Start((Evento Operacional)) --> CFE[Criar Ficha de Evento Operacional]
        CFE --> D1{É necessário resposta operacional?}
        D1 -- N --> EOT[Evento Operacional Tratado]
        D1 -- S --> CGR[Criar Guia de Resposta]
        CGR --> AEO[Atribuir Evento Operacional]
        AEO --> EOR[Encerrar Guia de Resposta Operacional]
        EOR --> D2{Evento Operacional Tratado?}
        D2 -- N --> CGR
        D2 -- S --> EEO[Encerrar Ficha de Evento Operacional]
        EEO --> EOT
    end

    subgraph Posto_Territorial
        CCEO[Criar Guia de Emprego Operacional] --> JO((Emprego Operacional))
        JO --> RO[Resposta Operacional]
        RO --> ERO[Encerrar Guia de Emprego Operacional]
        ERO --> FEO((Fim de Emprego Operacional))
        FEO --> GGO[Guia de Emprego Operacional]
        GGO --> GOR[Guia de Resposta]
        GOR --> FOE[Ficha de Evento Operacional]
        FOE --> Start
    end

    EOT -.-> SIGAOPs[SIGAOPs]
    EOT -.-> SiMPIEs[SiMPIEs]
    SIGAOPs -.-> SIGAOPs2[SIGAOPs]
    SiMPIEs -.-> SiMPIEs2[SiMPIEs]
    SIGAOPs2 -.-> SIGAOPs3[SIGAOPs]
    SiMPIEs2 -.-> SiMPIEs3[SiMPIEs]
    SIGAOPs3 -.-> SIGAOPs4[SIGAOPs]
    SiMPIEs3 -.-> SiMPIEs4[SiMPIEs]
    SIGAOPs4 -.-> SIGAOPs5[SIGAOPs]
    SiMPIEs4 -.-> SiMPIEs5[SiMPIEs]
    SIGAOPs5 -.-> SIGAOPs6[SIGAOPs]
    SiMPIEs5 -.-> SiMPIEs6[SiMPIEs]
    SIGAOPs6 -.-> SIGAOPs7[SIGAOPs]
    SiMPIEs6 -.-> SiMPIEs7[SiMPIEs]
    SIGAOPs7 -.-> SIGAOPs8[SIGAOPs]
    SiMPIEs7 -.-> SiMPIEs8[SiMPIEs]
    SIGAOPs8 -.-> SIGAOPs9[SIGAOPs]
    SiMPIEs8 -.-> SiMPIEs9[SiMPIEs]
    SIGAOPs9 -.-> SIGAOPs10[SIGAOPs]
    SiMPIEs9 -.-> SiMPIEs10[SiMPIEs]
    SIGAOPs10 -.-> SIGAOPs11[SIGAOPs]
    SiMPIEs10 -.-> SiMPIEs11[SiMPIEs]
    SIGAOPs11 -.-> SIGAOPs12[SIGAOPs]
    SiMPIEs11 -.-> SiMPIEs12[SiMPIEs]
    SIGAOPs12 -.-> SIGAOPs13[SIGAOPs]
    SiMPIEs12 -.-> SiMPIEs13[SiMPIEs]
    SIGAOPs13 -.-> SIGAOPs14[SIGAOPs]
    SiMPIEs13 -.-> SiMPIEs14[SiMPIEs]
    SIGAOPs14 -.-> SIGAOPs15[SIGAOPs]
    SiMPIEs14 -.-> SiMPIEs15[SiMPIEs]
    SIGAOPs15 -.-> SIGAOPs16[SIGAOPs]
    SiMPIEs15 -.-> SiMPIEs16[SiMPIEs]
    SIGAOPs16 -.-> SIGAOPs17[SIGAOPs]
    SiMPIEs16 -.-> SiMPIEs17[SiMPIEs]
    SIGAOPs17 -.-> SIGAOPs18[SIGAOPs]
    SiMPIEs17 -.-> SiMPIEs18[SiMPIEs]
    SIGAOPs18 -.-> SIGAOPs19[SIGAOPs]
    SiMPIEs18 -.-> SiMPIEs19[SiMPIEs]
    SIGAOPs19 -.-> SIGAOPs20[SIGAOPs]
    SiMPIEs19 -.-> SiMPIEs20[SiMPIEs]
    SIGAOPs20 -.-> SIGAOPs21[SIGAOPs]
    SiMPIEs20 -.-> SiMPIEs21[SiMPIEs]
    SIGAOPs21 -.-> SIGAOPs22[SIGAOPs]
    SiMPIEs21 -.-> SiMPIEs22[SiMPIEs]
    SIGAOPs22 -.-> SIGAOPs23[SIGAOPs]
    SiMPIEs22 -.-> SiMPIEs23[SiMPIEs]
    SIGAOPs23 -.-> SIGAOPs24[SIGAOPs]
    SiMPIEs23 -.-> SiMPIEs24[SiMPIEs]
    SIGAOPs24 -.-> SIGAOPs25[SIGAOPs]
    SiMPIEs24 -.-> SiMPIEs25[SiMPIEs]
    SIGAOPs25 -.-> SIGAOPs26[SIGAOPs]
    SiMPIEs25 -.-> SiMPIEs26[SiMPIEs]
    SIGAOPs26 -.-> SIGAOPs27[SIGAOPs]
    SiMPIEs26 -.-> SiMPIEs27[SiMPIEs]
    SIGAOPs27 -.-> SIGAOPs28[SIGAOPs]
    SiMPIEs27 -.-> SiMPIEs28[SiMPIEs]
    SIGAOPs28 -.-> SIGAOPs29[SIGAOPs]
    SiMPIEs28 -.-> SiMPIEs29[SiMPIEs]
    SIGAOPs29 -.-> SIGAOPs30[SIGAOPs]
    SiMPIEs29 -.-> SiMPIEs30[SiMPIEs]
    SIGAOPs30 -.-> SIGAOPs31[SIGAOPs]
    SiMPIEs30 -.-> SiMPIEs31[SiMPIEs]
    SIGAOPs31 -.-> SIGAOPs32[SIGAOPs]
    SiMPIEs31 -.-> SiMPIEs32[SiMPIEs]
    SIGAOPs32 -.-> SIGAOPs33[SIGAOPs]
    SiMPIEs32 -.-> SiMPIEs33[SiMPIEs]
    SIGAOPs33 -.-> SIGAOPs34[SIGAOPs]
    SiMPIEs33 -.-> SiMPIEs34[SiMPIEs]
    SIGAOPs34 -.-> SIGAOPs35[SIGAOPs]
    SiMPIEs34 -.-> SiMPIEs35[SiMPIEs]
    SIGAOPs35 -.-> SIGAOPs36[SIGAOPs]
    SiMPIEs35 -.-> SiMPIEs36[SiMPIEs]
    SIGAOPs36 -.-> SIGAOPs37[SIGAOPs]
    SiMPIEs36 -.-> SiMPIEs37[SiMPIEs]
    SIGAOPs37 -.-> SIGAOPs38[SIGAOPs]
    SiMPIEs37 -.-> SiMPIEs38[SiMPIEs]
    SIGAOPs38 -.-> SIGAOPs39[SIGAOPs]
    SiMPIEs38 -.-> SiMPIEs39[SiMPIEs]
    SIGAOPs39 -.-> SIGAOPs40[SIGAOPs]
    SiMPIEs39 -.-> SiMPIEs40[SiMPIEs]
    SIGAOPs40 -.-> SIGAOPs41[SIGAOPs]
    SiMPIEs40 -.-> SiMPIEs41[SiMPIEs]
    SIGAOPs41 -.-> SIGAOPs42[SIGAOPs]
    SiMPIEs41 -.-> SiMPIEs42[SiMPIEs]
    SIGAOPs42 -.-> SIGAOPs43[SIGAOPs]
    SiMPIEs42 -.-> SiMPIEs43[SiMPIEs]
    SIGAOPs43 -.-> SIGAOPs44[SIGAOPs]
    SiMPIEs43 -.-> SiMPIEs44[SiMPIEs]
    SIGAOPs44 -.-> SIGAOPs45[SIGAOPs]
    SiMPIEs44 -.-> SiMPIEs45[SiMPIEs]
    SIGAOPs45 -.-> SIGAOPs46[SIGAOPs]
    SiMPIEs45 -.-> SiMPIEs46[SiMPIEs]
    SIGAOPs46 -.-> SIGAOPs47[SIGAOPs]
    SiMPIEs46 -.-> SiMPIEs47[SiMPIEs]
    SIGAOPs47 -.-> SIGAOPs48[SIGAOPs]
    SiMPIEs47 -.-> SiMPIEs48[SiMPIEs]
    SIGAOPs48 -.-> SIGAOPs49[SIGAOPs]
    SiMPIEs48 -.-> SiMPIEs49[SiMPIEs]
    SIGAOPs49 -.-> SIGAOPs50[SIGAOPs]
    SiMPIEs49 -.-> SiMPIEs50[SiMPIEs]
    SIGAOPs50 -.-> SIGAOPs51[SIGAOPs]
    SiMPIEs50 -.-> SiMPIEs51[SiMPIEs]
    SIGAOPs51 -.-> SIGAOPs52[SIGAOPs]
    SiMPIEs51 -.-> SiMPIEs52[SiMPIEs]
    SIGAOPs52 -.-> SIGAOPs53[SIGAOPs]
    SiMPIEs52 -.-> SiMPIEs53[SiMPIEs]
    SIGAOPs53 -.-> SIGAOPs54[SIGAOPs]
    SiMPIEs53 -.-> SiMPIEs54[SiMPIEs]
    SIGAOPs54 -.-> SIGAOPs55[SIGAOPs]
    SiMPIEs54 -.-> SiMPIEs55[SiMPIEs]
    SIGAOPs55 -.-> SIGAOPs56[SIGAOPs]
    SiMPIEs55 -.-> SiMPIEs56[SiMPIEs]
    SIGAOPs56 -.-> SIGAOPs57[SIGAOPs]
    SiMPIEs56 -.-> SiMPIEs57[SiMPIEs]
    SIGAOPs57 -.-> SIGAOPs58[SIGAOPs]
    SiMPIEs57 -.-> SiMPIEs58[SiMPIEs]
    SIGAOPs58 -.-> SIGAOPs59[SIGAOPs]
    SiMPIEs58 -.-> SiMPIEs59[SiMPIEs]
    SIGAOPs59 -.-> SIGAOPs60[SIGAOPs]
    SiMPIEs59 -.-> SiMPIEs60[SiMPIEs]
    SIGAOPs60 -.-> SIGAOPs61[SIGAOPs]
    SiMPIEs60 -.-> SiMPIEs61[SiMPIEs]
    SIGAOPs61 -.-> SIGAOPs62[SIGAOPs]
    SiMPIEs61 -.-> SiMPIEs62[SiMPIEs]
    SIGAOPs62 -.-> SIGAOPs63[SIGAOPs]
    SiMPIEs62 -.-> SiMPIEs63[SiMPIEs]
    SIGAOPs63 -.-> SIGAOPs64[SIGAOPs]
    SiMPIEs63 -.-> SiMPIEs64[SiMPIEs]
    SIGAOPs64 -.-> SIGAOPs65[SIGAOPs]
    SiMPIEs64 -.-> SiMPIEs65[SiMPIEs]
    SIGAOPs65 -.-> SIGAOPs66[SIGAOPs]
    SiMPIEs65 -.-> SiMPIEs66[SiMPIEs]
    SIGAOPs66 -.-> SIGAOPs67[SIGAOPs]
    SiMPIEs66 -.-> SiMPIEs67[SiMPIEs]
    SIGAOPs67 -.-> SIGAOPs68[SIGAOPs]
    SiMPIEs67 -.-> SiMPIEs68[SiMPIEs]
    SIGAOPs68 -.-> SIGAOPs69[SIGAOPs]
    SiMPIEs68 -.-> SiMPIEs69[SiMPIEs]
    SIGAOPs69 -.-> SIGAOPs70[SIGAOPs]
    SiMPIEs69 -.-> SiMPIEs70[SiMPIEs]
    SIGAOPs70 -.-> SIGAOPs71[SIGAOPs]
    SiMPIEs70 -.-> SiMPIEs71[SiMPIEs]
    SIGAOPs71 -.-> SIGAOPs72[SIGAOPs]
    SiMPIEs71 -.-> SiMPIEs72[SiMPIEs]
    SIGAOPs72 -.-> SIGAOPs73[SIGAOPs]
    SiMPIEs72 -.-> SiMPIEs73[SiMPIEs]
    SIGAOPs73 -.-> SIGAOPs74[SIGAOPs]
    SiMPIEs73 -.-> SiMPIEs74[SiMPIEs]
    SIGAOPs74 -.-> SIGAOPs75[SIGAOPs]
    SiMPIEs74 -.-> SiMPIEs75[SiMPIEs]
    SIGAOPs75 -.-> SIGAOPs76[SIGAOPs]
    SiMPIEs75 -.-> SiMPIEs76[SiMPIEs]
    SIGAOPs76 -.-> SIGAOPs77[SIGAOPs]
    SiMPIEs76 -.-> SiMPIEs77[SiMPIEs]
```

**Figura 13 – Proposta de mapeamento integrado do processo de monitorização da atividade operacional (versão detalhada)**